

**ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับบุคลากร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4**  
A Study of knowledge management model for personnel  
Of Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4

พิมพีใจ เชาว์นุกูล<sup>1</sup>  
Phimjai Chaonukool

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 และ (2) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 งานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยใช้หลักการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์นั้นจะเป็นผู้บริหารระดับต้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วยงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 7 คน จากกลุ่มประชากรทั้งหมด 10 คน ซึ่งใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose sampling) เครื่องมือการเก็บข้อมูลใช้คำถามแบบปลายเปิด และการวิเคราะห์ครั้งนี้ใช้ค่าแจกแจงความถี่เพื่อการสรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ประกอบด้วย (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ (4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (5) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ และ (6) การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูล ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

**คำสำคัญ :** การจัดการความรู้, รูปแบบการจัดการความรู้, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต 4

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### Abstract

The purpose of this research was (1) To study the Knowledge Management model. And (2) To study the problems knowledge management Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4. This research was the qualitative analysis method by using the in-depth interview and open-ended questions from target interviewees. The population was the administrator 10 people and selected into the samples 7 people by purposive sampling method. And this analysis used the frequency distribution method to summarize the research results.

The research found that the knowledge management model for personnel Of Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4. There are divided into 6 elements of knowledge management which are (1) acquisition knowledge (2) creation knowledge (3) knowledge storage (4) analysis and data mining (5) knowledge transfer and utilization and (6) application and validation. Therefore, these knowledge management were Influenced decision-making for knowledge management model at Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4

**Keywords :** Knowledge management, Knowledge Management model, Nakhon Si Thammarat Primary Educational Service Area Office 4

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้ (Davenport and Prusak, 1998) ซึ่งเป็นมากกว่าการจัดการข้อมูล รวมถึงกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อดึงความรู้ หรือศักยภาพในตัวคนออกมาเพื่อจัดการความรู้ที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ กระบวนการคิดของบุคลากร (Liebowitz, 2003) นอกจากนี้ยังเป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติและกระบวนการเกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ในบริบทต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548)

สำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีภารกิจในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กร โดยใช้ NEW PNST 4 Model ในการบริหารจัดการคุณภาพของหน่วยงาน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) เครือข่าย (Network) (2) ความเป็นธรรม (Equity) (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) (4) การสนับสนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) (5) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Need) (6) คณะทำงาน (Staff) และ (7) ทีมงาน (Teamwork) โดยมี 4 จุดเน้น คือ จุดเน้นที่ 1 นักเรียนสุขภาพดี เป็นคนดี มีวินัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม จุดเน้นที่ 2 บุคลากรก้าวหน้าเทคโนโลยี มีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ จุดเน้นที่ 3 สถานศึกษาสะอาด สวยงามและปลอดภัย จุดเน้นที่ 4 หนึ่งสถานศึกษาหนึ่ง Best Practice (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4, 2563) ดังนั้นเมื่อองค์กรได้กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจนทำให้กลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความความตระหนักในการเรียนรู้และเกิดการพัฒนาความรู้มากขึ้น ดังนั้นการจัดการความรู้และการสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
2. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

### ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารระดับต้นที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วยงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ซึ่งประกอบไปด้วย 10 กลุ่ม โดยมีอายุงานหรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วย ไม่น้อยกว่า 1 ปี ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้มี จำนวน 7 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา สำหรับแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และสรุปแนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ (4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (5) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ และ (6) การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูล

## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพโรจน์ ชลารักษ์ (2551) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ว่า เป็นสิ่งที่ตกค้างหลงเหลืออยู่ในความคิดของคน หลังจากได้รับรู้หรือมีประสบการณ์กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วจะเกิดความตระหนักว่าสิ่งที่ได้รับรู้ สัมผัส หรือประสบการณ์นั้นเป็นอะไรและอย่างไร เป็นการผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์กับความรู้เดิมของผู้นั้น ความรู้จึงสะสมในตัวคนทุกครั้ง (พริธิตา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 21) ความรู้เป็นกระบวนการของการจัดการและบูรณาการการใช้สารสนเทศจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ความรู้ใหม่เกิดจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ นอกจากนี้ (สามารถ อัยกร, 2559) ได้กล่าวถึงองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการดึงความรู้ที่ฝังในตัวบุคคลจากประสบการณ์ตรง ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีค่ายิ่งเมื่อมีการนำมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายขององค์กร (ชดช้อย วัฒนนะ, 2561) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการค้นหา รวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือจากเอกสารมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดระบบการจัดเก็บ ผ่านการประมวล กลั่นกรอง ตรวจสอบ ให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้สำหรับนำไปเผยแพร่ รวมทั้งนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2551, หน้า 3) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา เป็นกิจกรรมและหลายกระบวนการ ได้แก่ (1) การรวบรวมการจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มการจัดการความรู้ (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พฤติกรรมวัฒนธรรมภายในองค์กรและวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ (3) การตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร (4) การเพิ่มประสิทธิผล การประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรหรือไม่

แนวคิดของ Marquardt (2011, p.27) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดรูปแบบการผสมผสานการรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายโอนความรู้เพื่อเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย (1) การแสวงหาความรู้ เป็นการสะสมข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งมีทั้งความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและความรู้ภายนอกองค์กร (2) การสร้างความรู้ คือการนำความรู้ในเบื้องต้นที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์และหาสิ่งที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กร อาทิ การสร้างความรู้ที่ฝังลึกในบุคคลถ่ายทอดสู่บุคคลอื่น การสร้างความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย การสร้างความรู้ที่ฝังลึกในบุคคลไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย การสร้างความรู้ที่เปิดเผยไปสู่ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (3) การจัดเก็บความรู้ เป็นการเก็บรักษาและการสืบค้นความรู้ โดยมีกระบวนการแบ่งหมวดหมู่ ข้อมูลที่ชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการจัดเก็บข้อมูลเป็นสารสนเทศ (4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้มาจากการแสวงหานำมาถ่วงถ่วง แยกแยะและตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่สมบูรณ์นำมาใช้ประโยชน์

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ เป็นกระบวนการการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มบุคคล เพื่อให้สามารถกระจายและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว สะดวก และง่ายต่อการสืบค้นต่อไป ซึ่งการถ่ายโอนความรู้จะมีทั้งที่เกิดจากความตั้งใจจะถ่ายโอนความรู้ เช่น การสื่อสารผ่านการเขียน การฝึกอบรม การสรุปผ่านสื่อต่าง ๆ ส่วนการถ่ายโอนความรู้จะมีทั้งที่เกิดจากความไม่ตั้งใจ เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่ตั้งใจ (6) การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูล การนำเอาข้อมูลความรู้ภายในและภายนอกองค์กร และความรู้จากประสบการณ์ทำงานมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) รวมถึงการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้รูปแบบการสอบถาม สัมภาษณ์ความคิดเห็นและสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกลุ่มในหน่วยงาน โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

#### 1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วยในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 10 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purpose sampling) โดยพิจารณาจากเกณฑ์และคุณสมบัติในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วย ซึ่งมีบทบาทในการบริหารให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากรในกลุ่ม โดยมีอายุงาน 1 ปี ขึ้นไป โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรในกลุ่มงานจำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกลุ่มศึกษานิเทศก์และประเมินผลการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

2. ประเด็นที่ศึกษาเกี่ยวกับ (1) รูปแบบการจัดการความรู้ (2) ปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบและปัญหาการจัดการความรู้ จากผู้อำนวยการกลุ่ม/หน่วย ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

3.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคำถามและแนะนำการปรับปรุงแก้ไข

3.2 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจอีกรอบ

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแบบสอบถามข้อ 3

5. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามข้อ 4 โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญคือ รูปแบบการจัดการความรู้ และปัญหาการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

6. การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบของตารางค่าความถี่และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

### ผลการวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การศึกษาด้วยตนเองจากระเบียบ คู่มือ แฟ้มงานและผ่านเว็บไซต์ มีการสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่ย้ายมาใหม่ หรือกรณีมีการปรับเปลี่ยนงานจากรุ่นพี่ หรือผู้อำนวยการกลุ่ม หรือจากเจ้าของงานเดิม คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือมีการประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานต้นสังกัดจัด หรือหน่วยงานภายนอกจัด คิดเป็นร้อยละ 85.71 มีการสอบถามผ่านเครือข่ายกลุ่มไลน์ที่จัดตั้งขึ้นโดยสังกัดเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 และจากการศึกษาดูงาน คิดเป็นร้อยละ 42.85 ตามลำดับ โดยมีการสร้างความรู้ด้วยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การนำเสนอ Best practice ของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 85.71 มีการพัฒนาตนเองโดยใช้วิจัยเป็นฐาน และการส่งผลงานทรงคุณค่า (OBEC AWARDS) คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับมีรูปแบบการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ โดยการจัดเก็บคู่มือปฏิบัติงาน เอกสาร แฟ้มงานไว้ในตู้เก็บเอกสาร การจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำรองข้อมูล คิดเป็นร้อยละ 100 ความรู้ความชำนาญจะอยู่เฉพาะตัวบุคคล คิดเป็นร้อยละ 71.42 และการอัปเดตคู่มือการปฏิบัติงานไว้ที่เว็บไซต์หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 โดยการทำเหมืองความรู้ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือการจัดเก็บเอกสารในระบบคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 85.71 ตามลำดับ และมีรูปแบบการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ โดยการปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่ การสอนงาน การให้คำแนะนำบุคลากรในกลุ่มงาน การจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาให้กับบุคลากร ทั้ง on-site และ on-line ผ่านช่องทาง google meet, facebook live คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมา คือการนำเสนอ Best practice ของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 85.71 การเผยแพร่ข้อมูลผ่าน QR-Code เช่น แบบฟอร์ม ต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 71.42 การจัดตั้งทีมโค้ช ITA คิดเป็นร้อยละ 57.14 การจัดรายการวิทยุ “เขต 4 วิถีใหม่” และการจัดทำวารสารประชาสัมพันธ์ผ่านกลุ่มไลน์ และ Facebook หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 42.85 และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best practice ขององค์กร โดยการศึกษาดูงาน Online กับสำนักงานเขตพื้นที่อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 14.28 ตามลำดับ ส่วนรูปแบบการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูล มีการนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงวิธีการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 85.71 และการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ตามลำดับ

นอกจากนี้พบว่า สภาพปัญหาการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ในด้านการแสวงหาความรู้เกิดจากการขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และเวลา คิดเป็นร้อยละ 100 ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมากจึงไม่มีเวลา ในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ คิดเป็น ร้อยละ 85.71 และจะแสวงหาความรู้ใหม่เมื่อประสบปัญหา คิดเป็นร้อยละ 57.14 ตามลำดับ ส่วนสภาพปัญหา ด้านการสร้างความรู้ คือ บุคลากรขาดโอกาสในการนำเสนอแผนพัฒนาตนเอง คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือ บุคลากรมีภาระงานมาก คิดเป็นร้อยละ 71.42 และการไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 42.85 ตามลำดับ สำหรับสภาพปัญหาด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ มีการจัดเก็บข้อมูลเอกสารไม่เป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 100 บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำฐานข้อมูล ไม่มีการออกแบบวิธีการจัดเก็บความรู้ของ บุคลากรให้เป็นไปในแนวเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 85.71 และไม่มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานของ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ตามลำดับ ส่วนสภาพปัญหาด้านการทำเหมืองความรู้ คือ บุคลากรขาดความรู้ คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ขาดผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 71.42 และ อุปกรณ์ไม่ทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 14.28 ตามลำดับ สำหรับสภาพปัญหาด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ ความรู้ คือ บุคลากรมีภาระงานมาก คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้มีข้อจำกัดในการจัดกิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 71.42 ไม่มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และบุคลากรให้ความสนใจ น้อย คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ สำหรับสภาพปัญหาด้านการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และตรวจสอบข้อมูล ของบุคลากร คือ บุคลากรมีความรู้เฉพาะด้าน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือระบบเทคโนโลยีไม่เอื้ออำนวย คิดเป็น ร้อยละ 85.71 ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ทั้งหมด 6 ประเด็น อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการแสวงหาความรู้ จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีรูปแบบการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากกระเปียบ คู่มือ แฟ้มงานและ ผ่านเว็บไซต์ การสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่ย้ายมาใหม่ หรือกรณีมีการปรับเปลี่ยนงานจากรุ่นพี่ ผู้อำนวยการกลุ่ม หรือจากเจ้าของงานเดิม คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือมีการประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานต้นสังกัด จัด หรือ หน่วยงานภายนอกจัด คิดเป็นร้อยละ 85.71 มีการสอบถามผ่านเครือข่ายกลุ่มไลน์ที่จัดตั้งขึ้นโดยสังกัดเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 และจากการศึกษาดูงาน คิดเป็นร้อยละ 42.85 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Marquardt (2011) ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้จากภายในและ ภายนอกองค์กร โดยความรู้ภายในองค์กรจะมีทั้งแบบ Tacit ซึ่งอยู่ในรูปของประสบการณ์ ความสามารถ ความ ทรงจำ (Memories) ความเชื่อ (Beliefs) และข้อสมมติฐาน (Assumptions) และแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร

ได้แก่ สิ่งตีพิมพ์และสื่อต่าง ๆ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร กระทำได้โดยการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ตรง การสอนงาน การประชุม การสัมมนา และการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนการแสวงหาความรู้จาก แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษาและการเปิดรับ ข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ และยังคงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ (2548, หน้า 5-6) ที่กล่าวโดยสรุปว่า คนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการ สร้างความร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล เป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

2. ด้านการสร้างความรู้ จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีรูปแบบการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การนำเสนอ Best practice ของ บุคลากร คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 85.71 มีการพัฒนาตนเองโดยใช้วิจัยเป็นฐาน และการส่งผลงานทรงคุณค่า (OBEC AWARDS) คิดเป็นร้อยละ 28.57 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2011) กล่าวว่า ความรู้ จากส่วนตัวบุคคลสามารถถ่ายทอดความรู้ผ่านไปยังบุคคลอื่นได้ด้วยความสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ การฝึกอบรม ทำงานร่วมกัน เป็นความรู้ที่เผยแพร่และรับรู้ได้ทั่วไป เช่น เอกสารที่ได้จากการบันทึก เอกสาร และการถ่ายทอด สู่บุคคลในองค์กรโดยสามารถรับรู้ ทำความเข้าใจ และนำไปพัฒนากระบวนการแนวคิดของบุคคลให้สามารถ ทำงานหรือพัฒนาแนวคิดของตนเองได้ต่อไป (Davenport, de Long & Beer 1998) การสร้างความรู้ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และความรู้จากกิจกรรมองค์กร หรือความรู้ที่เปิดเผยมืองค์กรสร้างขึ้น (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อทำ ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ แนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับ (Nonaka and Takeuechi, 1995) การสร้างความรู้ใหม่ที่บันทึกเป็น ข้อมูลได้ เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย ไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง เป็นหัวใจสำคัญของ กระบวนการเรียนรู้เพราะเป็นขั้นตอนที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้มีความชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ยกตัวอย่าง หรือ ตั้งสมมุติฐาน

3. ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีรูปแบบการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบโดยการจัดเก็บคู่มือ ปฏิบัติงาน เอกสาร แฟ้มงานไว้ในตู้เก็บเอกสาร การจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำรองข้อมูล คิดเป็น ร้อยละ 100 ความรู้ความชำนาญจะอยู่เฉพาะตัวบุคคล คิดเป็นร้อยละ 71.42 และการอัปโหลดคู่มือการ ปฏิบัติงานไว้ที่เว็บไซต์หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ(Marquardt, 2011) การจัดเก็บความรู้เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือได้มานำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำ



ความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป องค์กรจึงต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และควรมีระบบตรวจสอบที่ให้เข้าค้นหาข้อมูลและส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ซึ่ง (นันทิณภัทร์ จันทร์สว่าง, 2559) กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหาโดยการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความคิด ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร บันทึกข้อความ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการนำความรู้มาจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้งาน โดย (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547, หน้า 17-21) กล่าวว่า องค์กรควรคำนึงถึงโครงสร้างการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถสืบค้นและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ โดยองค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนในการค้นคืนความรู้ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามวัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ และองค์กรต้องหาวิธีทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

4. ด้านการทำเหมืองความรู้ จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีรูปแบบการทำเหมืองความรู้โดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือการจัดเก็บเอกสารในระบบคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 85.71 ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Marquardt, 2011) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ว่า เป็นการนำความรู้ที่ได้มาจากการแสวงหา นำมากลั่นกรอง แยกแยะและตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ ในการทำเหมืองความรู้มีการพัฒนาที่สำคัญนำทางสู่ข้อมูลค้นหารูปแบบ รวมทั้งมีการสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548, หน้า 5-6) การสร้างคลังความรู้ (know - ledge base หรือ knowledge warehouse หรือ knowledge repository) มีการจัดแบ่ง ความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อให้การรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็น ความรู้ชัดแจ้ง การสร้างตัวแทนข้อมูล (data representative) และออกแบบโครงสร้างข้อมูล การจัดเก็บ ความรู้ไว้ในคลังความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ

5. ด้านการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีรูปแบบการถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ โดยการปฐมนิเทศ บุคลากรบรรจุใหม่ การสอนงาน การให้คำแนะนำบุคลากรในกลุ่มงาน การจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาให้กับบุคลากร ทั้ง on-site และ on-line ผ่านช่องทาง google meet และ facebook live คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือการนำเสนอ Best practice ของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 85.71 การเผยแพร่ข้อมูลผ่าน QR-Code เช่น

แบบฟอร์ม ต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 71.42 การจัดตั้งทีมโค้ช ITA คิดเป็นร้อยละ 57.14 การจัดรายการวิทยุ “เขต 4 วิถีใหม่” และการจัดทำวารสารประชาสัมพันธ์ผ่านกลุ่มไลน์ และ Facebook หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 42.85 และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best practice ขององค์กร โดยการศึกษาดูงาน Online กับสำนักงานเขตพื้นที่อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 14.28 ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Marquardt, 2011) ซึ่งเป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร และความจำเป็นขององค์กรซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการถ่ายทอดความรู้ได้โดยวิธีการตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารด้วยการเขียนในรูปแบบต่าง ๆ การฝึกอบรม การเยี่ยมชมงาน การประชุม เป็นต้น ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องเล่าต่อ ๆ กันมา (ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยอุตสาหกรรม, 2556) กล่าวถึง Best Practice ว่าเป็นกระบวนการใด ๆ หรือวิธีการใด ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการทำงานนั้น ๆ หรือแบบปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีและก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี โดยแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศประกอบด้วยความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน มีข้อดีคือยกระดับการปฏิบัติงานไม่เสียเวลาคิดวิธีการใหม่

6. ด้านการประยุกต์ใช้และการตรวจสอบข้อมูล จากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พบว่า มีรูปแบบการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยการนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงวิธีการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาคือการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 85.71 และการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงาน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด (วิจารณ์ พานิช, 2547) กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ข้อมูลว่า ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีก เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรความรู้” จึงควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การนำความรู้ไปใช้ในงาน การเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ใหม่ โดยทำหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ประโยชน์ สามารถนำไปปฏิบัติในลักษณะการบูรณาการกับงานที่ทำ และเผยแพร่ความรู้ให้แก่ผู้อื่น

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ควรมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
2. ควรมีนโยบายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร

3. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำเสนอแผนพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลให้ถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ที่สำคัญสำหรับองค์กร

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารูปแบบแรงจูงใจการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4
2. ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4
3. ควรมีการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

### เอกสารอ้างอิง

- ชดช้อย วัฒนนะ. (2561). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องการจัดการความรู้ด้วยการถอดบทเรียน. ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “พื้นที่ความคิดสร้างสรรค์” ภาควิชาเครือข่ายการจัดการสุขภาพเพื่อพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ เขตสุขภาพที่ 6 ปี 2561. วันที่ 3 – 4 เมษายน 2561 ณ เซนต์ ตูนส์ เจ้าหลวงปิยวีร์สอร์ท จันทบุรี.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พรินติ้ง.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2551). การจัดการความรู้: สังกัทางทฤษฎี. นครปฐม: เพชรเกษม พรินติ้งกรุ๊ป.
- ฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยดุสิตธานี. (2556). คู่มือการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. สืบค้นจาก [Http://www.dtc.ac.th/2016/images/stories/KM/KM\\_manual\\_full.pdf](http://www.dtc.ac.th/2016/images/stories/KM/KM_manual_full.pdf)
- วิจารณ์พานิช. (2547). องค์การการเรียนรู้และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมความรู้ เพื่อสังคม.
- \_\_\_\_\_. (2551). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ
- สามารถ อัยกร. (2559). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา, 13(61), 21-29.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). Knowledge management การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์(1996).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 : คู่มือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เขต 4 วิถีใหม่ NEW PNST4 Model, 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือ การจัดทำแผนการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**, New York : Oxford University Press, 1995, 12.
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J., **Knowledge Organization : What Every Manager Should Know**, United States of America: CRC Press LLC, 1998.
- Marquardt, M. J. (2011). **Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning (3rd ed.)**. Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing. Mohamed, A. C., Ralf., K., Matthias, J., & Ambjörn, N., (2007). The Web 2.0 Driven SECI Mode.
- Thomas H. Devenport,&Laurence Prusak, **Working Knowledge**, USA:Harvard Business School Press, 1998.