

**การพัฒนาแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม***
**A DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL
FOR ACADEMIC ADMINISTRATION IN BASIC EDUCATION SCHOOL
BY PARTICIPATORY ACTION RESEARCH**

เตือนใจ รักษาพงศ์**

ดร.เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม****

ดร.ภาวดี อนันต์นวิ****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยให้แนวคิดของคมมิตและเม็กเทกการ์ทผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 3 คน ครูจำนวน 8 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ของโรงเรียนวัดท่าเรือ "อุตสาหะวิทยาการ" ซึ่งได้มาจากการสุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผลประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของ

*วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**นิสิตหลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

ABSTRACT

The purpose of this research was to develop a knowledge management model for academic administration in a basic education school using participatory action research. This research utilized the participatory action research (PAR) according to the action research spiral of Kemmis & Mc Taggart (1988). Three administrators, 8 teachers, and 3 basic education commission school were the informants this study: Wattharausahavitayakal school. Data were collected by document analysis, in-depth interview, and participation observation. They were analyzed by phenomenological.

The result of the study revealed as follows : A development of the knowledge management model for academic administration in basic education school by participatory action research consisted of 3 major components : 1) academic administration in basic education school consisted of developing the learning process. i.e. activities knowledge management planning, learning process management, and learning supervising. 2) knowledge management process consisted of knowledge identification, knowledge development, knowledge organization, knowledge access,

knowledge creation, knowledge sharing, and learning. 3) knowledge management enablers consisted of leadership, strategy, culture, technology, infrastructure, and measurements. The effective of the model management was that it can changed the participative management of the administrators, academic KM team teachers in every step. The administrators supported the knowledge sharing and using technology in learning and teaching. Teachers used knowledge management process to developing learning process and students were able to think, analyze, and synthesis, and knowledge sharing in working.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นโลกยุคสังคมแห่งความรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยจะไม่สามารถแข่งขันในสังคมโลกได้ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 2) ดังจะเห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติในมาตรา 11 ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคคลต้องเรียนรู้ แต่พบว่าองค์กรมีปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้ โดยเฉพาะองค์กรแบบราชการ เปลี่ยนยาก หากจะเปลี่ยนต้องเปลี่ยนที่การเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังขาดการแบ่งปันความรู้ทำให้ความรู้ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ขาดการเชื่อมโยงและถ่ายทอดความรู้ การปฏิบัติ ขาดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ จากปัญหาอุปสรรค

เหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องจัดการความรู้เพราะจัดการความรู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคนและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ประพันธ์ หาญว้าง, 2538) ซึ่งปัจจุบันพบว่า สถานศึกษามีปัญหาหลายด้าน เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ ส่งอบรมแล้วเก็บไว้คนเดียว หรือรายงานเฉพาะหัวหน้า ปัญหาการจัดเก็บความรู้ อบรม ศึกษาดูงานมาไม่นำมาบันทึกเก็บเป็นฐานข้อมูลปัญหาการประยุกต์ใช้ความรู้ ไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ หรือความรู้ภายนอกสถานศึกษาที่นำมาใช้ไม่สอดคล้อง หรือเชื่อมโยงกับบริบท ซึ่งจากปัญหาดังกล่าว จำเป็นที่สถานศึกษาต้องจัดการความรู้ เพราะ การจัดการความรู้ ช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ปฏิบัติไม่ต้องลองผิดลองถูก ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548, หน้า 25-26) โดยรูปแบบการจัดการความรู้เบื้องต้นที่มีประสิทธิภาพที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วยปัจจัยที่เอื้อและกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marquardt, 1996; O'Dell, 1996; Arthur Andersen & APQC 1996; Alavi, 1997; Beckman, 1997; DiBella and Nivis, 1998; Kucza, 2001; Marali, 2001; Mertins, Heisig, & Vorbeck, 2003; McKean, & Smith, 2003 ; กอง บ.ก.วิชาการ, 2546; วิจารณ์ พานิช, 2547; ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2547; ก.พ.ร., 2548 และบูรณาการกับการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา พัฒนางค์กร ซึ่งวิธีการที่เหมาะสมคือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพราะ PAR เป็นการวิจัยที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนางานของหน่วยงาน องค์กร

หรือชุมชน ตามแนวทางที่บุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมกิจกรรมทุกขั้นตอนตั้งแต่แรกจนสุดท้ายของการวิจัย (เรตนะ บัวสนธิ์, 2541 หน้า 21) จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

คำถามการวิจัย

รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงาน วิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะอย่างไร ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการ
2. ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สร้างการมีส่วนร่วมและเป็นการดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้พัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เป็นข้อมูลในการวางแผนให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. เป็นแนวทางให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยที่เอื้อ/มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้และด้านกระบวนการจัดการความรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยอาศัยแนวคิดของเคมมิสและแม็กแทกการ์ท (Kemmis and McTaggart, 1988) ประกอบด้วยการวางแผนการกระทำ/ดำเนินการ สังเกต การสะท้อน/การทบทวนผล โดยเลือกพื้นที่ศึกษา คือ โรงเรียนวัดท่าเรือ "อุตสาหกรรมวิทยาคาร" ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย

- 2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน
- รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน
- 2.2 ครูทีมจัดการความรู้ทางวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) จำนวน 8 คน
- 2.3 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี

ส่วนร่วม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการของโรงเรียน จัดทำแผนการจัดการความรู้จากการมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตรวจสอบแผน โดยตรง คุณวุฒิ การดำเนินการใช้แผนการจัดการความรู้ โดยผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ ครู สังเกต/ประเมิน/ปรับปรุงแผนจัดการความรู้ โดยทีมผู้วิจัย ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ/รองและครู

ขั้นตอนที่ 3 รับรองรูปแบบรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมรับรองรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการ โดย ผู้อำนวยการ/รอง ครู และ คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

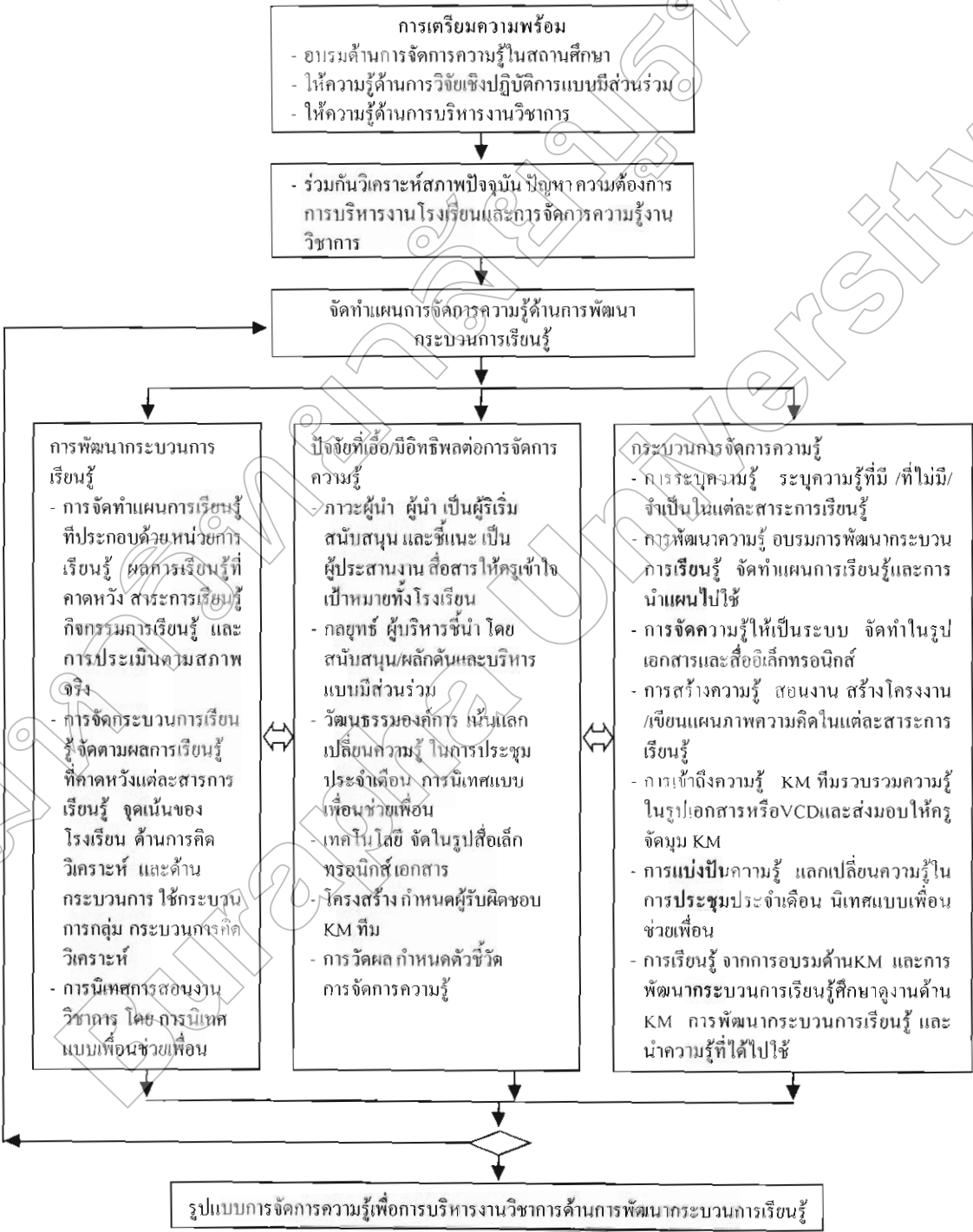
สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้อมูลสรุปได้ดังนี้

รูปแบบจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ควรประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

ประกอบด้วยภาวะผู้นำกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้

ด้านประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการสังเกต สัมภาษณ์ และร่วมสกัดเอาความคิดหลักที่เป็นตัวร่วมสำคัญจากผลการร่วมปฏิบัติงานตามแผน สามารถสรุปประสิทธิผลของรูปแบบได้ 3 ประเด็น คือ

1. ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไปใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูที่เป็น KM ทีมงานวิชาการ ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจัดการความรู้ จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อน คือ สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงาน ประกาศให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนต้องจัดการความรู้ ให้มีความสำคัญกับวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น จัดโครงสร้างให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยแต่งตั้ง KM ทีมงานวิชาการ สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการบริหาร และมีการกำหนดตัวชี้วัดการจัดการความรู้ด้านวิชาการ

2. ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไปใช้ ทำให้ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนการสอน ให้มีความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนา

กระบวนการเรียนรู้ไปใช้ ทำให้นักเรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ ตั้งเคราะห์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน มีการทำงานที่เป็นระบบจากการเรียนรู้โดยการทำโครงการ และการเขียนแผนภาพความคิดในการเรียนรู้เนื้อหาในวิชาต่างๆ ซึ่งเห็นได้จากผลงานนักเรียน

อภิปรายผล

ด้านการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ด้านกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วย การระบุความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่า ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ (วิลาวุธย์มาคุ้ม, 2549, หน้า 280) นอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของเชลลิสและโจนส์ (Sallis; & Jones, 2002 pp.22-29) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ต้องกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเชื่อมโยงความรู้ระหว่างครูและนักเรียน ระหว่างทีมงาน รวมทั้งการรู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่สถานศึกษาในฐานะผู้นำความรู้ในสังคม

โดยครูจะต้องเป็นตัวนำในการปฏิบัติการจัดการความรู้และต้องตระหนักว่าความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จรวมทั้งผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนครูและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา(วิจารณ์ พานิช .2547,หน้า 23, Petrash,2000,p 16,Sallis& Jones. 2002 pp.2-10) และสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิต (2548) ที่สรุปว่าขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ สอดคล้องกับความเห็นของบุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า45) ที่เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ต้องมีจำแนกความรู้ การพัฒนาความรู้ เก็บรักษาความรู้ นำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินและปรับปรุงความรู้

ด้านประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษานั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่าจากการร่วมสกัดเอาความคิดหลักที่เป็นตัวร่วมสำคัญจากผลการการร่วมปฏิบัติงานตามแผน สามารถสรุปประสิทธิผลของรูปแบบได้ 3 ประเด็นคือ ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไปใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูที่เป็น KM ทีมงานวิชาการ ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานจัดการความรู้ จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และผู้บริหารใช้กลยุทธ์ในการชี้นำ คือ

สนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงาน ประกาศให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนต้องจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น จัดโครงสร้างให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยแต่งตั้ง KM ทีมงานวิชาการ สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการบริหาร ซึ่งสิ่งที่ดำเนินการเป็นสิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จเพราะเมื่อทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจร่วมดำเนินการและร่วมประเมินผลมีการแบ่งปัน

ความรู้ซึ่งกันมีส่วนร่วม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็ร่วมกันแก้ไข และทำให้เกิดการทำงานที่เป็นทีม นอกจากนี้ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไปใช้ ทำให้ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้และมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และกระบวนการเรียนการสอน ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสิ่งที่พบในการวิจัยครั้งนี้คือสิ่งที่ทำให้ครูให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการจัดการความรู้นอกเหนือจากการเป็นนโยบายของผู้บริหารแล้วครูมีแรงจูงใจจากการทำวิทยฐานะ เพราะแผนการจัดการเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาและนำไปใช้สอนนักเรียน มีการวัดผลอย่างเป็นระบบ มีการรายงานผลการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อตัวครูแล้วยังเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและโรงเรียนการประเมินภายนอกครั้งต่อไป จึงทำให้ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือกันจัดการความรู้ และประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไปใช้ ทำให้นักเรียนมีทักษะ

การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานมีการทำงานที่เป็นระบบจากการเรียนรู้โดยการทำโครงการ และการเขียนแผนภาพความคิดในการเรียนรู้เนื้อหาในวิชาต่างๆ

ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ประกอบด้วยภาวะผู้นำกลยุทธ์ วัฒนธรรมเทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในในโรงเรียนวัดท่าเรือ "อุดมหาระวิทยาการ" ประสบผลสำเร็จ เพราะผลจากการวิจัยพบว่าด้านภาวะผู้นำนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบโครงการจัดการความรู้ ประกอบกับวัฒนธรรมที่โรงเรียนปฏิบัติอยู่แล้วก่อนที่ผู้วิจัยจะเข้าไปจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งปฏิบัติมาเป็นประจำในการประชุมประจำเดือน หรือ การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนที่โรงเรียนให้ครูนิเทศกันเอง และเมื่อพบปัญหาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน หรือ การปฏิบัติงานตามโครงการหรือเมื่อดำเนินการจัดการความรู้ ผู้อำนวยการได้มีการใช้กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้อำนวยการจะให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ แผนงาน โครงการ และใช้กลยุทธ์แบบชี้นำ โดยผู้อำนวยการให้ความสนใจสนับสนุนและผลักดันทุกวิถีทางมีการติดตามให้นำเสนอความคืบหน้ากันในที่ประชุมและพัฒนาศักยภาพที่มีหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ด้านการวัดผล มีการติดตามวัดผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้โรงเรียนเทพประทาน ครูส่วนใหญ่มีอายุมากแต่

ก็มีประสบการณ์สูง ครูมีความกระตือร้นในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ พบว่า ครูมักพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นประจำครูมีการใช้เทคโนโลยี มากขึ้นเช่น มีการใช้ e-book ในการจัดการเรียนรู้ ในสาระต่าง ๆ เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โอเดล (O'Dell, 1998) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่บ่งถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้ประสานกัน เพื่อให้กระบวนการความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อาร์เธอร์แอนเดอร์เซน และสถาบันเพิ่มผลผลิตของอเมริกา (Arthur Andersen & APQC, 1996) ที่เสนอปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวัดผล ซึ่งในเรื่องเดียวกันนี้ บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548, หน้า 59-62) ได้กล่าวว่า ปัจจัยเอื้อที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วยภาวะผู้นำ

และกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่า จะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อจะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ขึ้นมา กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อจะให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร อย่างต่อเนื่องที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูล ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวม

แล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบอย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักคือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น "คน" เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี การวัด องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ โครงสร้างพื้นฐาน แม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไร้รสนั้นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับ

บุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน อย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถ เป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้เช่น สถานที่หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยน ความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น โครงสร้าง หรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยน ความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน สุดท้าย คือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบ การประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและ ให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

โรงเรียนควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็น นโยบายเชิงรุกโดยดำเนินการดังนี้

- 1) ประกาศนโยบายจัดการความรู้ให้ผู้ที่ เกี่ยวข้องรับทราบและสื่อสารให้เข้าใจว่าทำไมต้อง จัดการความรู้
- 2) บริหารแบบมีส่วนร่วมให้ทุกฝ่าย ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และปรับปรุง
- 3) นำผลประเมินการจัดการความรู้มา เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลงาน ความดี ความชอบ

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

- 1) จัดอบรมด้านการจัดการความรู้ใน สถานศึกษา
- 2) แต่งตั้ง KM ทีมงานวิชาการ
- 3) ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผล สำเร็จด้านการจัดการความรู้
- 4) ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์เป้าหมาย การจัดการความรู้งานวิชาการ
- 5) จัดทำแผนการจัดการความรู้โดยให้

ครูทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติร่วม ประเมินผลตามแผน

- 6) สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้
- 7) ใช้กลยุทธ์แบบชี้นำ สนับสนุน ส่งเสริมให้กำลังใจ จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก
- 8) ประเมินผลการจัดการความรู้เมื่อ สิ้นสุดแผนเพื่อมาปรับปรุงพัฒนา

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อบริหารงานวิชาการด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วมในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการพัฒนา หลักสูตร ด้านการวัดผลประเมินผล ด้านการ ประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาการวิจัย และพัฒนา เป็นต้น

3.2 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการ จัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วมกับการบริหารงานสถานศึกษาด้าน อื่น ๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงาน งบประมาณและการบริหารทั่วไป

3.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อบริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดโรงเรียน

3.4 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้านการบริหารงาน วิชาการ

3.5 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนา วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้านการบริหาร งานวิชาการ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ.(2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กอง บ.ก.วิชาการ.(2546)การจัดการความรู้...สู่สภาวะ.วารสารหมออนามัย 12(6),7-20.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์ จำกัด.
- บุญดี บุญญากิจ.(2548). การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จริวัฒน์ เอ็กซ์เพรส .
- บุญส่ง หาญพานิช.(2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ หาญกว้าง.(2538). องค์การเรียนรู้:แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรในอนาคต. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการ บัณฑิตศึกษา, สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตน์ บัวสนธิ์. (2541). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. พิษณุโลก : ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). "ความรู้ยุคใหม่ อยู่ในคนมากกว่าตำรา" สารปฏิรูป. ธันวาคม . (2547) . การจัดการความรู้ : ปัญหาที่ต้องสร้างภายใต้หลักประกันถ้วนหน้า. วันที่ค้นข้อมูล 30 พฤศจิกายน 2547, เข้าถึงได้จาก <http://www.Kmi.or.th> .
- จิลาวัลย์ มากूम. (2549)การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ.วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา(2548) "การจัดการความรู้ในสถานศึกษา"ครูสภาลาดพร้าว สำนักงานก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้.
- Alavi, M. KPMG Peat Marwick U.S.: One Giant Brain. *Harvard Business School* (Case), 9-397-108,Rev July 11 , 1997.
- Arthur 1996. Andersen and The American Productivity and Quality Center. *The Knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking Version*, Winter,
- Beckman , T.A. (1997). *Methodology for Knowledge Management*. Proceeding of the IASTES International Conference on AI and Soft Computing.

- DiBella, A., Nevis, E. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*, Jossey-Bass.
- Epstein, Lisa Dickstein. (2000). *Sharing Knowledge in organizations: How people use Media to Communication*. A dissertation submitted in partial satisfaction of requirement for degree of doctor of Philosophy in Business Administration in the Graduate DIVISION of the University of California Berkeley.
- Feliciano, Joe I. (2007). *The success criteria for implementing knowledge management systems in an organization*. Abstract. Retrieved March 14, 2007 from <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Hlupic, V, Pouloudi, A & Rzevski, G. (2002). *Toward and integrate approach to knowledge management: "Hard", "Soft", "Abstract" issue*. Knowledge management process. 9(2), pp. 91-102.
- Keeves, John, P. (1988). *Education research and methodology and measurement*. An international handbook. Oxford: Pergamon press.
- Kemmis, Stephen and Mc Taggart, Robin. (1998). *The Action Research Planner*. 3rd ed Victoria: Deakin University.
- Keyser, Richard Lewis. (2004). *Assessing the relationship between knowledge management and Plant performance at the Tennessee valley authority*. Doctoral dissertation, Industrial and system engineering and engineering management. The university of Alabama.
- Kuczaj, Timo. (2001) *Knowledge management process model*. Retrieved November 20, 2006 from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications>
- Lawson, Sharon. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Abstract. Retrieved March 14, 2007 from <http://proquest.umi.com/pqweb>
- Lindsey, K. (2002). *Measuring Knowledge Management Effectiveness: An Organizational Capabilities Perspective*. Eighth American Conference on Information Science and Technology Management, CISTM.
- Marquardt, M. (1996), *Building The Learning Organization*, McGraw Hill
- Mair, Ronald. (2002). *State-of-Practice of Knowledge Management System: Result of an Empirical Study*. Upgrad 3,1 (February): 15-23

O'dell, C. (1998). *A Current Review Of Knowledge Management Best Practice*, in: conference
On Knowledge Management And The Transfer Of Best Practices, Business
Intelligence, London

Raj, Madhu. (1996). *Encycoppadic Dictionary of Psychology and Education*. Volum3(M-Z).
New Delhi : ANMOL publications PTV.

Sallis,Edward,&Jones,Gray.(2002) *Knowledge Management in Education*. London : Kogan page.

Shantz, John Ralph. (2003). *Use of knowledge managemnt as a learning transfer platform*.

Abstract .Retrieved March 14, 2007 form [http : proquest.umi.com/pqweb](http://proquest.umi.com/pqweb)