

# การจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

## Knowledge Management for a Developing Quality Assessment Process Through Participatory Action Research

สิทธิศักดิ์ อางหาญ<sup>1,\*</sup> และ สุภาพ ฉัตรภรณ์<sup>2</sup>  
Sittisak Arthan<sup>1,\*</sup> and Suparp Chatraphorn<sup>2</sup>

---

### ABSTRACT

The objectives of this research were to study knowledge management for developing a quality assessment process at the Sisaket College of Agriculture and Technology through participatory action research.

The results of the context study showed that the Sisaket College of Agriculture and Technology, established more than 80 years ago, had a problem with its quality assurance system and it needed to be improved immediately using external and internal supporting factors. However, the college personnel in all divisions had potential to participate in the development of the quality assessment system using knowledge management. The knowledge management process facilitated the college personnel planning and working together following the steps of: knowledge identification, knowledge creation and acquisition, knowledge organization, knowledge codification and refinement, knowledge access, and knowledge sharing. As a result, the college staff learned about the knowledge management process and they were able to develop the quality assurance system using the participatory process. The research process created knowledge on participatory action research. The quality assessment system of the college was developed and used successfully. The college staff working on the quality assessment system developed their participatory performance skills and they were able to solve the problem of quality assessment in the college.

**Keywords:** knowledge management, quality assessment, participatory action research

---

<sup>1</sup> สาขาวิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ 10900

Vocational Education, Faculty of Education, Kasetsart University, Bangkok 10900, Thailand.

<sup>2</sup> มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ 10900

Kasetsart University, Bangkok 10900, Thailand.

\* Corresponding author, e-mail: sitsak49@hotmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า **ในด้านบริบท** วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ มีประวัติยาวนานกว่า 80 ปี ถึงแม้ว่ามีปัญหาในการดำเนินงานประกันคุณภาพที่ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน แต่ด้วยปัจจัยเสริมทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร และศักยภาพของบุคลากรมีความพร้อมต่อ การนำการจัดการความรู้มาแก้ปัญหาด้วยการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย **ผลด้านกระบวนการจัดการความรู้** บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ทุกขั้นตอนตั้งแต่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และผลสุดท้ายคือเกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในจากกระบวนการมีส่วนร่วมได้ ส่วน**ผลด้านกระบวนการวิจัย** สามารถสร้างองค์ความรู้ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และ**ผลผลิตของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ** เมื่อนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ก็เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพ เสริมสร้างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทำให้บุคลากรทุกฝ่าย ให้การยอมรับเนื่องจากสามารถแก้ปัญหาในการดำเนินงานประกันคุณภาพได้อย่างแท้จริง

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ การประกันคุณภาพ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

## บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การแข่งขันทางสติปัญญา และการใช้ความคิดที่เป็นระเบียบแบบแผนมีความสำคัญมากขึ้น คุณภาพทางปัญญาของมนุษย์จึงเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัด และ การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้พัฒนามาตรฐานการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพ ได้ประกาศให้มีมาตรฐานการอาชีวศึกษา สำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552)

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพเป็นเรื่องของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยเริ่มจากการตระหนักในความสำคัญ ความจำเป็น แล้วให้ความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามตรวจสอบ และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยความสมัครใจ จึงเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะดำเนินการให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพ (ชำนาญ, 2544) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ปาน, 2547) และเป็นหลักการที่มีแนวคิดเดียวกันกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) ซึ่งใช้แนวคิดของการมีส่วนร่วม และร่วมมือกันวางแผนการทำงาน ลงมือปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน (ส. วาสนา, 2538) และพบว่ามีหลายหน่วยงานที่นำแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างได้ผล อาทิ แขวงทางอุดรดิษฐ์ที่ 1 นำรูปแบบชุมชน

ปฏิบัติการด้านการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานในการแก้ปัญหาทางคดีหน้าในสายทาง จนสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิสุทธิ ประสงค์ และ ผ่องพรรณ, 2554) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สุพรรณบุรี พิษณุโลก แม่ฮ่องสอน นครสวรรค์ สุรินทร์ นครราชสีมา สกลนคร อุตรดิตถ์ หนองบัวลำพู มหาสารคาม สุราษฎร์ธานี สงขลา และยะลา รวมสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทั้งหมด 78 แห่งในโครงการการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ซึ่งใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์กร พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการประกันคุณภาพสถานศึกษา แต่พบว่า วิทยาลัยยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ จากสาเหตุหลายประการ คือ 1) การขาดความร่วมมือจากบุคลากรในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามตรวจสอบ และร่วมพัฒนา 2) การประกันคุณภาพยังไม่ถือเป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานปกติ 3) บุคลากรไม่มีแนวทางในการระดมองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) ขาดการทำงานที่เป็นระบบ (วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2550)

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิธีการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการยอมรับ และเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ผ่านรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้วยการให้นักวิจัยและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยร่วมมือร่วมใจดำเนินการวิจัยร่วมกันในทุกขั้นตอน นำผลการปฏิบัติมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไข (ธีรวุฒิ,

2551) เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา บนพื้นฐานบริบทที่แท้จริงของวิทยาลัย

## วิธีการวิจัย

### พื้นที่วิจัย

พื้นที่วิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีแผนนโยบายชัดเจนในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน มีประสบการณ์ในการนำแนวทางการจัดการความรู้ และบุคลากรทุกฝ่ายมีความพร้อมให้ผู้วิจัยเข้าทำการศึกษากับหน่วยงานของตน

### กระบวนการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีจุดเด่นคือ สามารถศึกษาจากวิธีการทำงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง ก่อให้เกิดวิธีการที่เป็นรูปธรรม และดำเนินการให้เกิดผลในการปฏิบัติจริง และทำให้กลมกลืนกันระหว่างแนวคิดกับการปฏิบัติจริง (ส. วาสนา, 2538) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาบริบท ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์ จากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล (key informants) ประกอบด้วยผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมดในวิทยาลัยรวม 74 คน ในเรื่องบริบท ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพในสภาพจริงซึ่งดำเนินการในระหว่างเดือนพฤษภาคม 2552 - เมษายน 2553 จากนั้นจึงเป็นการนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และร่วมเป็นเจ้าของงาน/กิจกรรม

**ขั้นตอนที่ 2** การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ โดยใช้รูปแบบของการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตามวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังนี้

1) การวางแผน เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกฝ่าย เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านการจัดการความรู้ การดำเนินงานประกันคุณภาพ และบทสรุปอันนำไปสู่การตัดสินใจนำรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในที่สุด

2) การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ โดยใช้กรอบการจัดการความรู้ คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

3) การสังเกตการณ์ และการสะท้อนกลับ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย ประกอบด้วย Before Action Review (BAR), After Action Review (AAR) การจัดเวทีประชาคม การทำประชาพิจารณ์ และการถอดบทเรียน เพื่อสะท้อนความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยในทุกขั้นตอน และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูล และการหาข้อสรุป และการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ (ชาย, 2549) การตรวจสอบความถูกต้อง โดยเทคนิคสามเส้า (triangulation technique) เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของข้อมูล เช่น ความหลากหลายของวิธีการจัดเก็บข้อมูล (method triangulation) ซึ่งใช้วิธีการศึกษาเอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม การจดบันทึกด้วยบันทึกสนาม การใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลาย (sources triangulation) และการใช้ช่วงระยะเวลาที่

แตกต่างกัน (time triangulation) รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบข้อมูลด้วยตนเอง (member check) เพื่อให้มั่นใจกับคามเที่ยงตรง (validity) ของข้อมูล ที่ส่งผลให้ข้อค้นพบหรือบทสรุปจากข้อค้นพบอื่นอยู่บนหลักฐานที่หนักแน่น (ชาย, 2549) นำไปสู่การตีความข้อมูลที่ได้จัดประเด็นค้นหาความแตกต่าง ความเหมือนของข้อมูล (ผ่องพรรณ และ สุภาพ, 2555) และนำเสนออย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด รายละเอียดขั้นตอนการวิจัยดังภาพที่ 1

## ผลการวิจัยและการอภิปราย

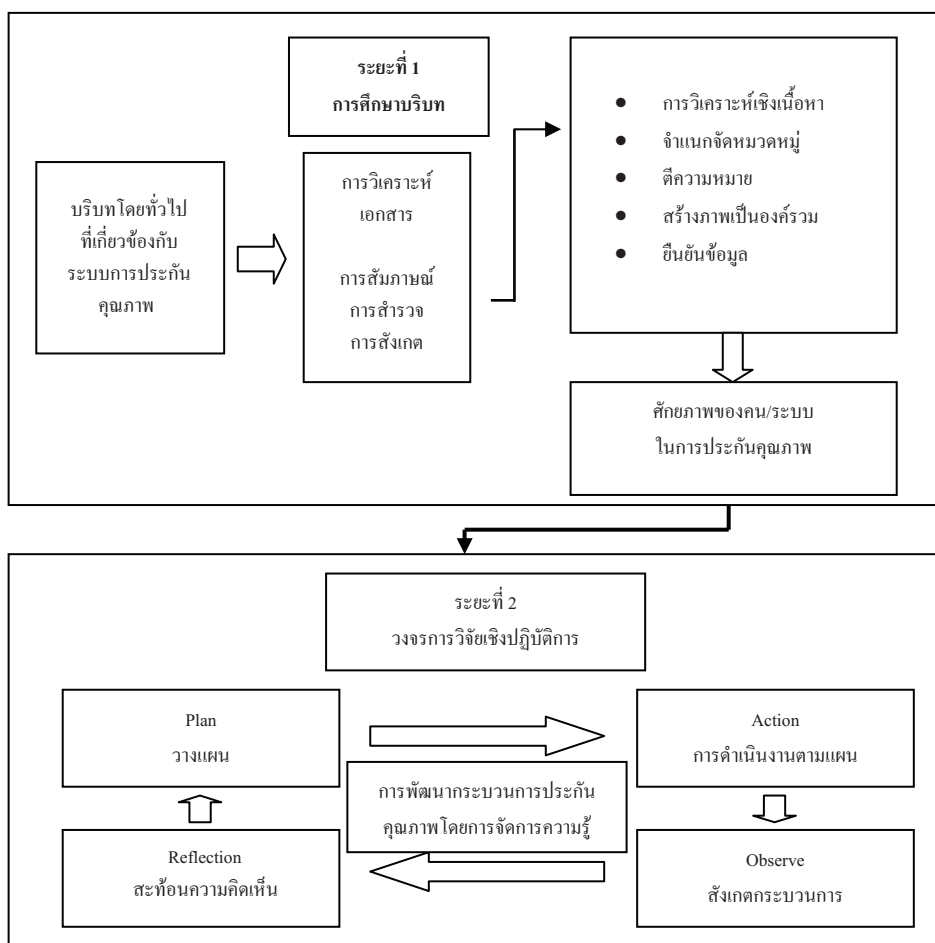
ข้อค้นพบจากการศึกษาบริบทและการนำแนวทางการจัดการความรู้มาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ มีดังนี้

### บริบทของการประกันคุณภาพ

ปัจจุบันมีพื้นฐานจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และอนาคตเป็นผลพวงของการกระทำในปัจจุบัน บริบทจึงต้องครอบคลุมสภาพการณ์ในอดีต จวบจนปัจจุบัน ที่สามารถมองภาพในอนาคตได้ การวางองค์กรไว้เป็นศูนย์กลางของการทำความเข้าใจกับบริบท ทำให้สะดวกต่อการมองเห็นภาพที่เกิดขึ้นกับวิทยาลัย จำแนกเป็น 4 ด้านคือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการดำเนินงาน ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านของบุคลากร

#### 1. สภาพแวดล้อม

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ มีพื้นฐานของการประกันคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง และการได้รับการยอมรับจากชุมชนตลอดมานับตั้งแต่การก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2474 ด้วยเจตนารมณ์ของการเป็นสถานศึกษาที่ก่อตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนที่สอนวิชาเกษตรกรรม ผ่านความเจริญก้าวหน้าในยุคทองของความเป็น “วิทยาลัยเกษตรกรรมอันดับหนึ่งของ



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ประเทศ” ด้วยการ เป็นสถานศึกษาเกษตรดีเด่นแห่งแรกของประเทศ รวมถึงการได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 2 ครั้ง แม้จะไม่มีรูปแบบของการประกันคุณภาพอย่างเป็นทางการ แต่วิทยาลัยได้แสดงบทบาทของการคำนึงถึงคุณภาพ มาโดยตลอด ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการสั่งสมความสำเร็จของการทำงานหนักร่วมกันมา ความสำเร็จของวิทยาลัยจึงเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรของวิทยาลัยทุกคนอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นว่าวิทยาลัยก็ได้มีการจัดการความรู้ในรูปแบบของตนเองโดยการสร้าง แสวงหาความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ โดยสะท้อนผ่านความสำเร็จที่มี

มาต่อเนื่องยาวนานนั่นเอง

## 2. งานประกันคุณภาพ

งานประกันคุณภาพ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาวิทยาลัยไปสู่คุณภาพที่ต้องการ แต่การที่แนวนโยบายไม่ชัดเจน การตีความที่ต้องเกิดจากความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ การจัดแบ่งความรับผิดชอบที่ยังมีการเหลื่อมล้ำ หรือซ้อนทับกัน การขาดระบบการทำงานที่เรียกว่า ระบบคุณภาพ ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน (วิทยาลัยเกษตร

และเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2550)

### 3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วม

การเสริมแรง หรือการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบงานประกันคุณภาพ พิจารณาได้จากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการได้แก่ 1) การประเมินคุณภาพของสมศ.ทุกๆ 5 ปี 2) การเสนอขอเข้ารับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 3) นโยบายการประกันคุณภาพของ สอศ.ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และ 4) การแข่งขันกับวิทยาลัยอื่นที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ส่วนปัจจัยภายใน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานของผู้บริหารในรูปของการสั่งการและการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ 2) การให้ความสำคัญกับแนวคิดว่าการประกันคุณภาพคือการประกันการทำงานปกติ 3) การคัดเลือกคณะทำงานหรือการใช้คนให้ถูกกับงาน และ 4) การพิจารณาความดีความชอบในลักษณะของแรงจูงใจเพื่อตอบสนองความทุ่มเทในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ

### 4. ศักยภาพของบุคลากร

บุคลากรของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ประกอบด้วย กลุ่มของผู้บริหารได้แก่

ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ครูผู้ปฏิบัติงานในระบบประกันคุณภาพภายในทุกคนหมายถึงครูทั้งวิทยาลัย และกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา มีจุดแข็งที่สามารถพัฒนาต่อไปได้คือความรู้ลึกกว่าวิทยาลัยคือบ้านของตนเองที่ต้องรับผิดชอบทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น การรักษาภาพพจน์ที่ดี และวิธีการคิดว่าการทำงานหนักก็เพื่อตอบแทนคุณของแผ่นดินเมื่อรวมกับคุณลักษณะนิยมนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และความสัมพันธ์ในกลุ่มที่แนบแน่นเป็นเนื้อเดียวกัน ก่อให้เกิดเป็นศักยภาพหรือโอกาสที่นำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะที่เดียวกันข้อจำกัดบางประการเช่น การทำงานไม่เต็มที่ ด้วยทัศนคติว่า วิทยาลัยไม่ใช่ของเรคนเดียว ความรู้สึกเป็นปมด้อยในเรื่องความไม่สมดุลระหว่างผลตอบแทนน้อยกับการะงานที่หนัก อัตราหรือความรู้สึกว่าตนเหนือกว่าคนอื่น และการไม่สอนงานกันเอง หรือไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้จากบุคคลอื่น จากช่องว่างของบุคคลอื่นเนื่องจากคุณวุฒิ วิทยุติ ฯลฯ ที่แตกต่างกันเป็นประเด็นสำคัญในการนำกระบวนการจัดการความรู้เพื่อลดทอนข้อจำกัดดังกล่าว เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวังของบุคลากรทุกคนในวิทยาลัยแห่งนี้

### ตารางที่ 1 เสียงสะท้อนจากผู้เกี่ยวข้องในระบบประกันคุณภาพ

| ประเด็นพิจารณา | ตัวอย่างเสียงสะท้อนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สภาพแวดล้อม    | <p>ผู้บริหาร: “เป็นยุคทองของวิทยาลัยเรานับเป็นวิทยาลัยเกษตรอันดับหนึ่งของประเทศ ก็เกิดจากองค์ประกอบทุกส่วน ครูก็ต้องดี นักศึกษาก็ต้องขยันหมั่นเพียร นักการภารโรงต้องซื่อสัตย์ ผู้บริหารก็ต้องมีเอจ ไม่อย่างนั้นคงอยู่ไม่ได้มาถึง 80 ปีหรือ และอยู่อย่างมีคุณภาพด้วย”</p> <p>ครู: “เราให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษามาก่อนมีการประกันคุณภาพกันอย่างจริงจังเสียอีก ก็พวกเราทั้งนั้นที่ช่วยกัน จนเกิดคุณภาพแท้ๆ”</p> <p>บุคลากรทางการศึกษา: “เมื่อคุณภาพเราได้ ภาพพจน์เราก็ดี แม้จะเป็นเจ้าหน้าที่ตัวเล็กๆ แต่ก็พลอยเชิดหน้าชูตาไปด้วย”</p> |

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ประเด็นพิจารณา                            | ตัวอย่างเสียงสะท้อนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| งานประกันคุณภาพ                           | ผู้บริหาร: “พอฝ่ายบริหารกับครูปรับจนกันไม่ติด ประกันคุณภาพที่ว่่ายก็ไม่ง่ายแล้ว ต้องเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจเป็นสำคัญ”<br>ครู “ตัวเลขมันไม่สะท้อนการทำงานแต่บอกถึงการเก็บข้อมูลมากกว่า ทำงานดีตัวเลขไม่สวย ทำงานแย่ ตัวเลขสวยก็เยอะ”<br>บุคลากรทางการศึกษา: “ส่วนมากอยากได้แต่ตัวเลข เราอยากจะออกความเห็นบ้าง แต่ก็ไม่มีโอกาส”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วม | ผู้บริหาร: “ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน คือทำให้วิทยาลัยของเราเจริญขึ้น ถ้าวิทยาลัยเราดี คนที่จะได้รับผลก็คือทั้งผู้บริหาร ครู และทุกคน ก็จะพลอยเจริญตามไปด้วย นี่เป็นพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วม ”<br>ครู: “เห็นว่าสำคัญมาก งานประกันทำคนเดียวไม่ได้ ต้องทำเป็นทีม ทีมเล็กก็ไม่ได้ ต้องเป็นทีมใหญ่ขนาดต้องให้ทุกคนในวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม หัวสุดคือนโยบายของ สอศ. เพราะเราต้องทำตามกรอบที่กำหนด คนเชื่อม สอศ. กับวิทยาลัย คือผู้บริหาร ที่ต้องเข้าใจอย่างถูกต้อง อธิบายให้ฟังได้ มองเห็นแนวทางในการทำ เราจะได้สนองนโยบายได้ถูก”<br>บุคลากรทางการศึกษา: “ทุกคนต้องช่วยกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา คนงาน นักการภารโรง รวมถึงนักศึกษาด้วย วิทยาลัยต้องการการมีส่วนร่วมของทุกคน” |
| ศักยภาพของบุคลากร                         | ผู้บริหาร: “ที่นี้แทบไม่ต้องบริหารงาน บริหารคนอย่างเดียวก็พอ เพราะเขาคิดว่าวิทยาลัยเป็นของเขา เขาไม่ได้ทำให้ผู้บริหาร เลยกทำเต็มที่ ยิ่งงานประกันคุณภาพเป็นงานต้องทำต่อเนื่อง ถ้าต้องรอให้สั่งแล้วค่อยทำ เราคงไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่เป็นอย่าง”<br>ครู: “นี่เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ถ้าต้องการสร้างความมีส่วนร่วม ต้องเริ่มที่การสร้างความคิดว่า นี่เป็นของเรา วิทยาลัยเป็นของเรา งานเป็นของเรา งานประกันคุณภาพเป็นของเรา คำว่าของเรา มีความหมายลึกซึ้ง เพราะอะไรที่เป็นของเรา เราจะรัก เราจะดูแล โชคดีที่วิทยาลัยเรามีคนคิดอย่างนี้เยอะ เราจึงเจริญมาได้จนถึงทุกวันนี้”<br>บุคลากรทางการศึกษา: “พวกครูหรือพวกในตึก ก็เหมือนกัน พวกเดียวกัน”                                                              |

จากวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ มีผล 3 ประการคือ ผลด้านกระบวนการในการจัดการความรู้ ผลด้านกระบวนการวิจัย และ ผลผลิตของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ดังนี้

## ผลด้านกระบวนการในการจัดการความรู้

1. การวางแผน มีการบูรณาการทฤษฎีการยอมรับ (adoption process) (วูทิสักดิ์, 2555) มาใช้ในขั้นตอน การวางแผน ซึ่งต้องประกอบด้วยวิธีการที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ในรูปแบบคณะทำงาน 2 ระดับ คือ คณะกรรมการระดับอำนวยการ และคณะ

ทำงานระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับคือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งต้องทำงานร่วมกัน ต้องมีความตื่นตน หรือความตระหนักในสิ่งที่ต้องทำ (awareness) โดยการใช้สารพัฒนาแผ่นเดียวซึ่งเป็นเสมือนจดหมายข่าว หรือรายงานความก้าวหน้าของคณะทำงานในแต่ละชุด ซึ่งออกทุก 3 วัน ตลอดช่วงเวลาของการปฏิบัติการ จากนั้นจึงมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ใฝ่รู้ (interest) เปิดโอกาสให้เกิดกระบวนการไตร่ตรองถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรม (evaluation) โดยการใช้เทคนิคระดมสมองและแผนที่ความคิด ร่วมกับการทำเวทีประชาคม นำไปสู่การลงมือทำกิจกรรมนั้นด้วยตนเอง (trial) สิ่งที่ต้องการคือการยอมรับในผลที่เกิดขึ้นนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง (adoption) ด้วยการจัดทำประชาพิจารณ์ มีการจัดประชุมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในทุกขั้นตอน ทำให้ได้แผนการจัดการความรู้ที่ประยุกต์จากกรอบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นรูปแบบตั้งต้น (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549) ทั้งนี้ได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีทั้งด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ จากวิทยาลัย

**2. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้** เป็นขั้นตอนที่นำแผนการจัดการความรู้มาดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ในช่วงเดือนเมษายน 2552 – พฤษภาคม 2553 ดังนี้

**1) การบ่งชี้ความรู้** โดยเทคนิคสังกมมิตี ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลพื้นฐาน 8 ประการของสถานศึกษา ภายใต้แนวคิดว่าการประกันคุณภาพคือการทำงานปกติ โดย เริ่มจากคณะทำงานที่มาจาก ฝ่าย 4 ฝ่าย แผนกวิชา 7 แผนกวิชา และงาน จำนวน 28 งาน ที่เรียกว่า KM Team รับผิดชอบทำหน้าที่ตรวจสอบ เอกสารที่จำเป็นส่วนใหญ่มีอยู่แล้ว สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ แต่ต้องเพิ่มเติมแบบรายงานข้อมูล แบบนิเทศติดตามผล แบบบันทึกบทเรียนและการถอดบทเรียน คณะทำงานได้เกิดการเรียนรู้ว่าการบ่งชี้ความรู้จะช่วยในการจำแนกแยกแยะว่าอะไรคือสิ่งที่มีอยู่แล้ว และต้อง

สร้างหรือแสวงหาอะไรมาเพิ่มเติม

**2) การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นการเน้นย้ำแนวคิดของงานประกันคุณภาพว่าเป็นการประกันการทำงานมากกว่าการประกันเอกสาร คณะทำงานใช้วิธีการการประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การสร้างตารางแสดงการสร้างและแสวงหาความรู้ และการถอดบทเรียนในการออกแบบการจัดเก็บสิ่งที่เป็นประโยชน์ไว้ใช้งาน และวิธีการกำจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ออกจากระบบ เพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ เป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ฝังลึกเพื่อนำออกมาใช้ประโยชน์

**3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** ก่อให้เกิดกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เพื่อเป็นพื้นฐานป้องกัน การหลงทาง (ทำในสิ่งที่ไม่ควรทำ ไม่ทำในสิ่งที่ควรทำ) คณะทำงานจัดการความรู้จำแนกตามมาตรฐานทั้ง 7 มาตรฐาน คณะดำเนินการจัดกลุ่มความรู้ จัดทำกรอบคู่มือระบบ และการถอดบทเรียน ได้รูปแบบของคู่มือระบบที่มีองค์ประกอบตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ครบถ้วน และพัฒนาขึ้นจากองค์ความรู้และประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติในการประกันคุณภาพของวิทยาลัย

**4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้** ผู้รับผิดชอบจัดทำคู่มือระบบของ งาน แผนกวิชา ฝ่าย ประกอบด้วยขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดเวทีประชาคม และการถอดบทเรียน พัฒนาคู่มือระบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันโดยกำหนดวิธีการจากภาระงานจริง และการปฏิบัติงานจริง และสร้างความเข้าใจในนิยามศัพท์ตามบริบทที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติ ซึ่งก็คือ แผนกวิชาและงานต่างๆ นั้นเอง ในขั้นตอนที่ 3 และ 4 จึงเป็นขั้นตอนที่เปลี่ยนจากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้เด่นชัด

**5) การเข้าถึงความรู้** ดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ การประกาศใช้ระบบประกันคุณภาพ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำสื่อ เอกสารเพื่อเผยแพร่ องค์ความรู้ การจัดเวทีประชาคม และการถอด



บทเรียน เป็นการเรียนรู้แนวความคิด ทักษะคิดในการจัดเก็บและกระจายความรู้ไปสู่การดำเนินงาน เพื่อให้มีการนำคู่มือระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้อย่างต่อเนื่อง แล้วสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของการประกันคุณภาพที่ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้ในสภาพจริง

#### 6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

แผนกวิชาซึ่งเป็นหน่วยประกันคุณภาพที่ครอบคลุมบุคลากรทั้งหมด และบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงกลุ่มผู้บริหาร มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมเสริมสร้างทัศนคติ และการถอดบทเรียน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับ โดยการสร้างบทบาทที่พึงประสงค์ผ่านกระบวนการกลุ่มในการมีส่วนร่วม นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัย

#### 7) การเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสุดท้ายของ

กระบวนการที่ทำให้การใช้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประกันคุณภาพ เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ใหม่ ที่เป็นประโยชน์สามารถนำกลับมาใช้ได้อย่างต่อเนื่องและยาวนาน และหลอมรวมอยู่ในวิถีการปฏิบัติงานปกติ โดยใช้เครื่องมือคือการจัดเวทีจัดการความรู้ในทุกระดับรวมจำนวน 128 ครั้ง ตลอดช่วงดำเนินกิจกรรม จึงเป็นขั้นตอนที่ความรู้เด่นชัดสู่ความรู้เด่นชัด จะเห็นได้ว่าวงรอบนี้ ได้ย้อนกลับไปตั้งต้นใหม่ และความรู้จะค่อยๆ ขยายแผ่กว้างขึ้นจนถึงเป็นความรู้ระดับ

วิทยาลัยในที่สุด

#### 3. การสังเกตการณ์ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการ

ควบคู่ไปกับวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติการ ซึ่งคณะทำงานทั้งระดับอำนวยการ และระดับปฏิบัติการ ดำเนินการในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยการใช้แบบบันทึกก่อนปฏิบัติการ เปรียบเทียบกับแบบบันทึกหลังปฏิบัติการ การใช้แบบสะท้อนตนเองเพื่อสร้างภาพของความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย การใช้คู่มือปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติและจัดเก็บข้อมูล และเครื่องมือสำคัญของการจัดการความรู้คือการถอดบทเรียน เพื่อสรุปประเด็นว่าเกิดการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเจาะเก็บข้อมูลในประเด็นสำคัญ หรือประเด็นที่ยังตกค้างจากการสังเกตด้วยเครื่องมืออื่น

#### 4. การสะท้อนผล ใช้แบบสอบถามวิเคราะห์

ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น พบว่า บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรให้การยอมรับว่าระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในบริบทของวิทยาลัยได้จริง

### ตารางที่ 2 เสียงสะท้อนจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้

| ขั้นตอนในกระบวนการ | ตัวอย่างเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การวางแผน          | <p>ผู้บริหาร: “เสียงบ่นจะน้อยลงนะ เพราะคราวนี้ระดมกันมาหมด ทั้งวิทยาลัยเลย ใครจะบอกว่าไม่รู้ไม่ได้แล้ว เพราะช่วยกันคิด ช่วยกันวางกรอบกันมาแต่ต้นทางเลย คราวนี้น่าจะได้ผลดี”</p> <p>ครู: “ ประชาพิจารณที่ดีตรงที่เห็นแผนการจัดการความรู้ที่เข้าใจง่าย และคณะทำงานสามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างว่าทุกคนต้องทำอะไร อย่างเป็นขั้นเป็นตอน”</p> <p>บุคลากรทางการศึกษา: “ตามอ่านสารพัฒนาทุกฉบับเลย เหมือนบันทึกประจำวันว่าใครทำอะไร ไปถึงไหนแล้ว เขียนดีทุกฉบับเลย”</p> |

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ขั้นตอนในกระบวนการ | ตัวอย่างเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การดำเนินการตามแผน | ผู้บริหาร: “ฝ่ายบริหารที่กำลังเรียนรู้การทำงานเป็นขั้นตอนเหมือนกัน พยายามเข้าร่วมทุกขั้นตอน อย่างน้อยตอนวิพากษ์ มีประโยชน์นะ”<br>ครู: “ชอบบรรยากาศ เวลาใช้เครื่องมือใหม่ๆ ได้ความรู้ทุกครั้ง ที่สำคัญคือรู้ว่าตัวเองต้องทำอะไร”<br>บุคลากรทางการศึกษา: “ได้แสดงความคิดเห็นบ้าง แม้จะน้อยไปนิด แต่คณะทำงานเขาก็รับฟังดี” |
| การสังเกตการณ์     | ผู้บริหาร: “คณะทำงานเขากระตือรือร้นดี แต่ที่ดีกว่าคือไม่ค่อยนึกว่ากำลังมีใครมาจับผิดฝ่ายบริหารอยู่ เป็นเรื่องของความรู้สึกดีๆ ด้วย”<br>ครู: “ชอบตอนถอดบทเรียน เหมือนทำข้อสอบแล้วเอามาเฉลยว่าทำอะไรไป แล้วมีผลเป็นอย่างไร”<br>บุคลากรทางการศึกษา: “คณะทำงานตามมาสัมภาษณ์ด้วย อะไรที่ไม่ได้พูดก็มาเก็บตกเอาตอนนี้”        |
| การสะท้อนผล        | ผู้บริหาร: “เห็นผลชัดเจนจากตัวเลข มาตรฐานเราสูงขึ้นจริงๆ”<br>ครู: “น่าจะพอใจนะ เราทำของเราเองมาตั้งแต่ต้นนี้”<br>บุคลากรทางการศึกษา: “พอใจ ทำงานง่ายขึ้น เข้าใจมากขึ้นน่าจะจะต้องทำอะไร”                                                                                                                                |

### ผลด้านกระบวนการวิจัย

การนำรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการวิจัย ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นหลัก 2 ประการคือ การดำเนินการวิจัย และ คุณลักษณะของผู้วิจัย

**1. การดำเนินการวิจัย: การมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ** การที่ผู้วิจัยมองภาพของปัญหาเป็นภาพเดียวกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย มีความเข้าใจบริบทเป็นอย่างดี และการให้ความสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ร่วมวิจัย โดยการเปิดเผยบทบาทของผู้วิจัย และใช้ทุกโอกาสในการร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือ แต่ยังคงรักษาสถานภาพของการเป็นผู้กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก มากกว่าบทบาทของการชี้นำ (ธีรวุฒิ, 2551) ในขณะที่เดียวได้บูรณาการเทคนิคการถอดบทเรียน มาใช้ในการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอีก โดยรักษาความยืดหยุ่นของขั้นตอน วิธีการ เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดใน

ระหว่างการวิจัย ส่งผลให้การวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่สร้างการมีส่วนร่วมได้ตั้งแต่ต้นจนจบ การวิจัยอย่างได้ผล

**2. คุณลักษณะของผู้วิจัย: เครื่องมือสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ** ตามแนวคิดที่ว่า ตัวผู้วิจัยเองเป็นเครื่องมือของการวิจัย พบว่า มีความสอดคล้องหลายประการกับคุณลักษณะของนักวิจัย (ธีรวุฒิ, 2551) ดังนี้

1) ความรู้สึกร่วม (empathy) ในทางปฏิบัติ ต้องให้กลืนเป็นเนื้อเดียวกับผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องตระหนักในบทบาทและหน้าที่เฉพาะของความเป็นผู้วิจัยอยู่ตลอดเวลา

2) การเป็นที่ยอมรับ (credible) ด้วยการเปิดเผยบทบาทของผู้วิจัย และความสัมพันธ์ที่ดี ผู้วิจัยจะได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว จะได้ข้อมูลเชิงลึกหรือ “ความจริงระหว่างบรรทัด” จากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมากขึ้น

3) การร่วมมือและช่วยเหลือ (cooperative

and helpful) ผู้วิจัยไม่ใช่ผู้เก็บเกี่ยวหรือดักดวงข้อมูล แต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องก่อให้เกิดความรู้สึกของความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4) ความเสมอภาค (equality) ผู้วิจัยต้องรักษาความเสมอภาคที่จะปฏิบัติต่อทุกคนอย่าง เท่าเทียมกันในทุกสถานการณ์ จึงจะได้มาซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคกลับมาจากทุกคนในทุกสถานการณ์

### ผลผลิตของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

ผลอย่างเป็นรูปธรรมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ได้แก่

#### 1. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพ

การจัดการความรู้ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เกิดการยอมรับในกระบวนการที่ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรมีความพร้อม และความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณภาพ และตระหนักว่าผลของการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จของวิทยาลัย แม้จะมีปัญหาและอุปสรรคบางประการเป็นเครื่องกีดขวางความสำเร็จ บดบังแนวทางที่ถูกที่ควรที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยบางคนกล่าวก่อนเริ่มกิจกรรมว่า “ เป้าหมายชัดเจน แต่หนทางลางเลือน ” การจัดการความรู้จึงถูกนำมาใช้ในฐานะเป็นวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย บริบทที่ชัดเจน เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ภาพของปัญหาและความจริงที่เป็นอยู่ ถูกต้อง และทุกคนมองเห็นเป็นภาพเดียวกัน ดังบทสะท้อนความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยที่สะท้อนหลังดำเนินกิจกรรมการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

“...เหมือนตัดแวนใหม่ พออะไรๆ ชัดขึ้น เรื่องประกันคุณภาพกลับดูเหมือนง่าย น่าจะเป็นเพราะเรารู้มากขึ้น รู้จริงขึ้น เป็นการพัฒนาตัวคนจริงๆ”

“... เห็นได้ชัดคือ ถ้าเราพัฒนาคน คนก็จะไป

ทำอะไรได้ตั้งหลายอย่าง เหมือนที่เขาว่าไว้จริง ๆ”

#### 2. การพัฒนาพฤติกรรมการมีส่วนร่วม

ในขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมทั้ง 7 ขั้นตอน มุ่งเน้นพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเริ่มจากการจัดตั้งทีมงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในการติดตาม ดูแลให้การปฏิบัติอยู่ในกรอบของการจัดการความรู้ พบว่า เอื้อต่อการแสดงออกซึ่งการมีส่วนร่วมมากที่สุด อาทิ ร่วมกันคิด ร่วมกันแสวงหาแนวทาง ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ลงท้ายด้วยการประชุมเพื่อถอดบทเรียน ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกับขั้นตอนการสังเกตการณ์ ผสมกับขั้นตอนการสะท้อนกลับ ในวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพราะการถอดบทเรียนจะนำไปสู่ข้อสรุปที่วนกลับไปใช้ในกิจกรรมขั้นต่อไป ข้อค้นพบประการสำคัญที่เรียนรู้ได้คือ กระบวนการจัดการความรู้ สามารถบูรณาการเข้ากับวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้อย่างกลมกลืน

บางส่วนของบทสะท้อนความเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เช่น

“... อยู่ที่นี่มาเกือบ 10 ปี เพิ่งรู้สึกได้ว่า เราก็มียุทธศาสตร์เหมือนกัน ตอนเดินดูบอร์ด ประชาพิจารณ์ มีความเห็นของเราตั้ง 7 ข้อ ปักหมุดเขียวทั้งนั้นเลย รู้สึกภูมิใจ”

“... ในฐานะผู้บริหาร เห็นคนมาร่วมกิจกรรม น้อย่างพร้อมหน้าพร้อมตา ได้เห็นคนที่ไม่เคยเห็นเวลาปฏิบัติงาน ได้ทำงานกับคนที่ไม่เคยทำงานให้วิทยาลัย ก็ดีใจ แสดงว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง ๆ หวังว่าภาพแบบนี้จะมีให้เห็นนาน ๆ หรือตลอดไปได้ยิ่งดี”

ซึ่งผลผลิตทั้งสองประการดังกล่าวสอดคล้องกับหลักคุณธรรม 8 ประการของการจัดการความรู้ (ประเวศ วะสี อ้างใน สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549) กล่าวคือ

1) เสริมสร้างความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รับฟังความเห็นของผู้อื่น

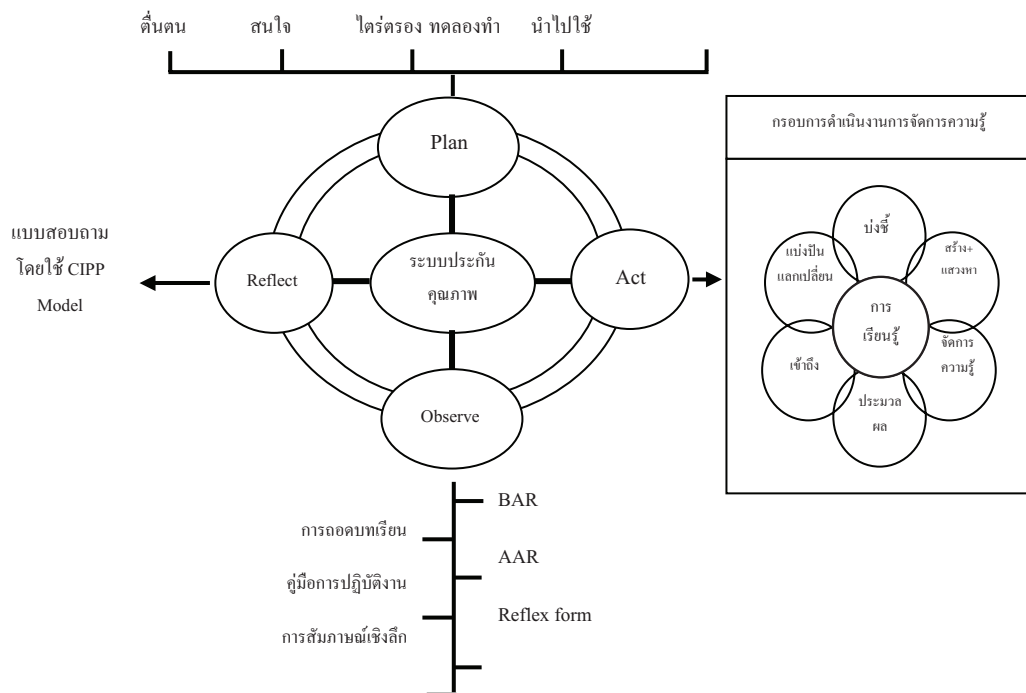
2) กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดจากการแลกเปลี่ยน ไม่ใช่อำนาจบังคับ

- 3) เป็นกระบวนการดึงความรู้ออกจากตัวคน ด้วยการรับฟังอย่างเคารพ
- 4) เป็นวิธีการทางบวก คือต้องมองปัญหาให้ชัด แล้วร่วมกันแสวงหาแนวทางแก้ปัญหา
- 5) เกื้อหนุนการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน
- 6) การจัดการความรู้ไม่เป็นเพียงวิธีคิด แต่ต้องปฏิบัติจึงจะประสบความสำเร็จ
- 7) เสริมสร้างเครือข่ายให้คนในวิทยาลัยทำงานร่วมกันอย่างประสานกลมกลืน
- 8) ก่อให้เกิดปัญญา ประชาคมวิทยาลัยสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายใน โดยแท้จริงแล้ว หลักธรรม 8 ประการนี้ คือองค์ประกอบของคำว่า การมีส่วนร่วม นั่นเอง บทสรุปทั้งหมดสร้างสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้ แสดงรายละเอียดในภาพที่ 2

## สรุปและข้อเสนอแนะ

### สรุป

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับในคุณภาพการจัดการศึกษามาโดยตลอด แต่เมื่อมีปัญหาในการดำเนินงานประกันคุณภาพตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แม้จะขาดประสบการณ์ในการจัดการความรู้ แต่เมื่อพิจารณาถึงบริบทของการประกันคุณภาพพบว่า สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสำเร็จมาเป็นเวลานาน การรับรู้ ถึงปัญหาของการประกันคุณภาพในสภาพจริง และมีปัจจัยสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และประการสำคัญคือศักยภาพของบุคลากรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เมื่อนำแนวคิดในการนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหขององค์กรเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย การใช้กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนเพื่อให้



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้

บุคลากรสามารถพัฒนาระบบประกันคุณภาพเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ ให้คล่องไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่าย

ผลการศึกษาสอดคล้องกับ วิสุทธิ์ ประสงค์ และผ่องพรรณ (2554) ที่พบว่า สิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร คือ การศึกษาทำความเข้าใจกับบริบทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษาอย่างลึกซึ้ง ดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ด้วยความเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่าย และให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งจากฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด

#### ข้อเสนอแนะ

การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ แสดงให้เห็นว่าเกลียว หรือวงจรของการจัดการหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้ และระบบประกันคุณภาพก็มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ งานวิจัยนี้เป็นเสมือนจุดเริ่มต้นหรือตัวอย่างซึ่งองค์กรต่างๆ หากจะนำไปใช้ต้องมีการศึกษาบริบทขององค์กรเองอย่างลึกซึ้ง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของคน การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน ให้สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง การสร้างความรู้ความเข้าใจจึงต้องตรงกัน รักษาทัศนคติการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ เสริมสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการจัดการความรู้ไม่ใช่แฟชั่น แต่ต้องอาศัยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความคงทนและยั่งยืน จึงควรมีการตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร และสร้างให้การจัดการความรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลคือ ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการ

ปฏิบัติงานปกติ สร้างแรงกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง จึงควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ของทุกองค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### คำนิยม

ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์เพื่อการศึกษาตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### เอกสารอ้างอิง

- ชาย โพธิ์สิตา. (2549). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ชำนาญ อยู่แพ. (2544). *การปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี* (การศึกษาค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ธีรวิทย์ เอกะกุล. (2551). *การวิจัยปฏิบัติการ*. อุบลราชธานี: บริษัทของสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด
- ปาน กิมปี. (2547). *รายงานผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.*
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์. (2555). *การออกแบบการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ. (2550). *รายงานประจำปีคณะกรรมการประกันคุณภาพ. ศรีสะเกษ. (อัคราณา).*
- วิสุทธิ์ สุขบำรุง ประสงค์ ดันพิชัย และ ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล. (2554). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อ*

- พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง. *วิทยาสารเกษตรศาสตร์: สาขาสังคมศาสตร์*, 32(3), 405 – 417.
- วุฒิสักดิ์ โภชนุกูล. (2555). *กระบวนการทางนวัตกรรม*. สืบค้นจาก [http:// www.pochanukul.com](http://www.pochanukul.com).
- ส. วาสนา ประวาลพุกษ์. (2538). *นักวางแผนวิจัยปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. แปลจาก S. Kemmis and R. McTaggart. (eds). 1988. *The action research planner*. Australia: Deakin University.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2549). *แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้*. สืบค้นจาก <http://www.lib.su.ac.th/km/index.php/kmis>.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2552). *มาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี*. (อัคราณา)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *การวิจัยและพัฒนาวัฒนธรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปก เจริญผล.
- Office of the Vocational Education Commission. (2009). *Quality assessment standards for college of agriculture and technology*. [in Thai]
- Office of the Education Council. (2009). *Research and development project on innovation for increasing efficiency in educational institutions through knowledge management*. Bangkok, Thailand: Charoungpol Printing. [in Thai]
- Pochanukul. W. (2012). *Innovation process*. Retrieved from [http:// www.pochanukul.com](http://www.pochanukul.com).
- Potisita, C. (2006). *Art and science of qualitative research* (2nd ed.). Bangkok, Thailand: Amarin Printing and Publishing. [in Thai]
- Pravalpruk, S. W. (1995). *The action research planner*. Bangkok: Department of Education. Ministry of Education. Translated from S. Kemmis and R. McTaggart. (eds). 1988. *The action research planner*. Geelong, Victoria, Australia: Deakin University. [in Thai]
- Sisaket College of Agriculture and Technology. (2007). *Annual report of the Committee on Quality Assessment*. [in Thai]
- Sookbumroong, W., Tanpichai, P., & Trimongkolkul, P. Action research in Public Highway Organization for developing a learning organization. *Kasetsart Journal: Social Sciences*, 32(3), 405–417. [in Thai]
- Traimongkolkul, P., & Chatraphorn, S. (2012). *Research design* (7th ed.). Bangkok, Thailand: Kasetsart University Press. [in Thai]
- Youpae, C. (2001). *Operations, quality assurance of the Department of Vocational in Udon Thani* (Unpublished master's independent study). Maha Sarakham University. Maha Sarakham, Thailand. [in Thai]
- Aekakul, T. (2008). *Action research*. Ubon Ratchathani, Thailand: Youngsawat Intergroup. [in Thai]
- Kimpee, P. (2004). *Research report: Development of quality assurance of institutions under the jurisdiction of the Bureau Management education*. Ministry of Education. Bureau of Management Education. Ministry of Education. [in Thai]
- Knowledge Management Institute. (2006). *Concepts of knowledge management*. Retrieved from <http://http://www.lib.su.ac.th/km/index.php/kmis>.

## TRANSLATED THAI REFERENCES