

## บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ยุคดิจิทัล The role of executives and knowledge management in the digital era

จันทริกา เปสันทะ\* ดารินทร์ ชัยกิจวัฒนา\* อธิกร วรบำรุงกุล\*\*  
เริงวิชญ์ นิลโคตร\*\*\* วัยวุฒิ บุญลอย\*\*\* อรุณเกียรติ จันทร์สงแสง\*\*\*  
Chantarika Pasantea\* Darin Chaikijwattana\* Theerangkoon Warabamrunkul\*\*  
Reongwit Nikote\*\*\* Waiwoot Boonloy\*\*\* Arungiat Chansongsaeng\*\*\*

Received: 28 October 2022 / Revised: 19 December 2022 / Accepted: 31 December 2022

### บทคัดย่อ

การบริหารจัดการสถานศึกษาร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดีถือเป็นกุญแจสำคัญในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ มีการพัฒนาตนเองตามสายงาน และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับนักเรียนและบุคลากรของประเทศในยุคดิจิทัล ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความรู้ ยุคดิจิทัลถือได้ว่าเป็นบทบาทที่มีส่วนสำคัญที่จะนำประเทศเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคประเทศไทย 5.0 ซึ่งบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลที่ดี ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่เพิกเฉยกับความคิดแบบเดิม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และกล้าที่จะทดลอง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทีมในการสร้างวัฒนธรรม เสริมสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคตและรู้จักพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในยุคปัจจุบัน และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพึงพา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ บทบาทของผู้บริหารที่กล่าวมานี้เมื่อนำมาบูรณาการให้อยู่ในการบริหารงานของสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจะสามารถนำไปสู่จุดหมายของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ :** บทบาทของผู้บริหาร / การจัดการความรู้ / ยุคดิจิทัล

\* นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

\*\*\* อาจารย์ ดร. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

\* Graduate student at Master of Educational Administration program, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

\*\* Assistant Professor Dr. at Department of Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

\*\*\* Lecturer Dr. at Department of Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Barni Rajabhat University

### Abstract

School management, in conjunction with good knowledge management, is critical for preparing for job development, human development, and organizational development to achieve results in the implementation of the planned action plan. In the digital era, everyone has access to knowledge, pursues self-development, and applies the knowledge gained to benefit students and personnel in the country. The digital era can be seen as playing a significant role in the country's transition to the Thailand 5.0 era. In a good digital era, the following are important roles of educational institute administrators and knowledge management: 1) School administrators must not be indifferent. 2) Every administrator in a school must consider themselves to be lifelong learners. 3) School administrators must embrace new technology and be willing to experiment. 4) School administrators direct the team's efforts to establish a culture. Motivate people to share their knowledge. 5) School administrators must have a future-oriented mindset and understand how to develop effective practices in the current era. 6) School administrators must rely on, share, and spread leadership. The above-mentioned administrators' roles, when integrated into educational institution administration in the digital era by educational institution administrators, can lead to the goal of providing quality education and forcing the school to investigate long-term efficiency and effectiveness.

**Keywords:** roles of executives / knowledge management / digital era

## บทนำ

การจัดการความรู้ถือว่าเป็นไม่ใช่เรื่องใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาอีกต่อไปสืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 เขียนว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ซึ่งสถานศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546, 2546)

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการอันส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ความรู้ในองค์กร หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร หากไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบความรู้นั้นก็จะไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างที่ควรจะเป็น ยกตัวอย่างเช่น สถานศึกษาในปัจจุบันมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถในการทำงานพิเศษที่สถานศึกษาได้มอบหมายให้กับบุคลากร ได้มีการเกษียณอายุราชการ ลาออก หรือ ย้ายไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาอื่น เมื่อมีบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่นั้น แต่ขาดประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลให้งานเสร็จล่าช้า เนื่องจากต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้งานใหม่ตั้งแต่ต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานี้ ถ้าสถานศึกษาจัดการความรู้ที่ดีก็จะส่งผลให้งานในสถานศึกษาเสร็จบรรลุผลตามที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันโลกได้เจริญก้าวหน้าเข้าสู่ยุคดิจิทัล เป็นยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีเป็นจำนวนมากมหาศาล มีช่องทางรับข้อมูลข่าวสารจำนวนมากและหลากหลาย บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่าย รวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกัน ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับนั้นกลับมีน้อยลง บางครั้งข้อมูลที่ได้รับอาจเป็นข้อมูลเท็จมากกว่าข้อมูลจริง ดังนั้นบุคคลจึงต้องมีวิจารณญาณในการสืบค้นและกลั่นกรองข้อมูล พึงตระหนักว่า “การรู้เท่าทันข้อมูลข่าวสารในโลกดิจิทัลจะไม่โดนหลอก” ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันให้สถานศึกษาจัดการความรู้ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในบทความนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ยุคดิจิทัล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) แนวคิด 2) ความเป็นมา 3) ความสำคัญ 4) ความหมาย และ 5) ลักษณะ

## ยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก เมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ยุคดิจิทัลกับเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ในการสื่อสารการส่งผ่านข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว จึงมีผู้ที่สนใจเรื่องดิจิทัลและให้ความหมายของคำว่า “ยุคดิจิทัล” ไว้ดังนี้ ยุคดิจิทัลเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีความรวดเร็ว ในการสื่อสารการส่งผ่านข้อมูลความรู้ ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะเป็น ข่าวสาร ภาพหรือวิดีโอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่และทุกเวลาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงในอดีตที่ผ่านมา

Digital Era หรือยุคดิจิทัลนั้น คือสิ่งที่โลกของเรากำลังให้ความสำคัญทั้งในด้านธุรกิจการทำงาน ด้านสาธารณสุขไปจนถึงการใช้ชีวิตประจำวันของคนทั่วไป ระบบดิจิทัลเกิดขึ้นมาเพื่อช่วยให้ชีวิตคนได้รับความสะดวกสบายยิ่งขึ้นโดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสาร และสนองความต้องการของมนุษย์ในแบบใหม่ๆ อีกด้วย โดยสิ่งที่คนส่วนมากเข้าถึงและใช้กันเป็นประจำในชีวิตประจำวันก็คือ โซเชียลมีเดีย (Social Media) มีลักษณะเป็นกลุ่มสังคมบนโลกออนไลน์ที่มีหน้าที่เป็นแหล่งสื่อสมัยใหม่ และเป็นแหล่งสื่อสารของผู้คนผ่านอุปกรณ์อย่าง Smart Phone, Tablet, PC และ Laptop (สำนักงาน ก.พ. 2564 : ออนไลน์, SUBBRAIN, 2562 : ออนไลน์ )

คุณลักษณะยุคดิจิทัลที่สำคัญมี 3 ประการคือ

1. ความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดเก็บหรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ของผู้ใช้
2. การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลา สถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา
3. การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถ จัดเก็บ เข้าถึง ใช้ พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

สรุปได้ว่า ดิจิทัลและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำรงชีวิตของคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกที่ และทุกเวลา ไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า การมีดิจิทัลไม่สำคัญต่อการดำเนินชีวิต ยุคดิจิทัลทำให้อยู่บนโลกที่กว้างมากขึ้น เพราะดิจิทัลไม่มีการจำกัดพื้นที่ ไม่จำกัดเวลาไม่จำกัดขอบเขตในการใช้งาน สามารถใช้ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งตอบโจทย์การใช้ชีวิตของคนยุคใหม่ มนุษย์ทุกคนจึงต้องเรียนรู้ เข้าใจ และปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดดไปอย่างรวดเร็ว บุคคลที่ปรับตัวเข้ากับดิจิทัลได้ถือว่า พลิกชะตาชีวิตให้มีโอกาสและเส้นทางชีวิตที่พบความหลากหลายทั้งยังชัดเจนกว่าผู้อื่นมีทางเลือกอื่นที่นำพาเราไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพบนฐานความยั่งยืนอย่างรวดเร็ว

## การจัดการความรู้ยุคดิจิทัล

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) หมายถึง การรวบรวม สร้าง และ จัดระเบียบ ความรู้ องค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาวิเคราะห์ ประมวลผล สร้างความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้เดิมและประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อพัฒนานวัตกรรมสำหรับสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถ เผยแพร่ หรือแบ่งปันให้กับบุคคลทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้สามารถประยุกต์ใน สถานการณ์ต่างๆ ได้ ทันเวลา และทันเหตุการณ์ ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน ของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558 : 16, วิจารณ์ พานิช, 2559 : 8 - 9, สวัสดิ์ สกลเศรษฐ์, 2561 : 27, จริยา ปันทวัฏกุล และกิตติศักดิ์ ดียา, 2563 : 292-293 และ สุจิรา สาหา, 2563 : 26)

ในยุคดิจิทัลมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีหลายอย่าง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีผลต่อแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร ทำให้การแบ่งปันความรู้ การสกัดความรู้ และการเก็บรักษาความรู้เป็นไปอย่างง่ายขึ้นกว่าการจัดการความรู้แบบเก่าส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจการได้ตรงตามเป้าหมายและประสบผลสำเร็จมากขึ้น เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่นำมาใช้กับการจัดการความรู้ ได้แก่

1. การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud computing) เป็นการให้บริการของผู้ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ในการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งรวมกันอยู่ในศูนย์ข้อมูลหรือก้อนเมฆ มีการคิดค่าบริการตามการใช้งานจริง ผู้ใช้บริการเพียงมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตก็สามารถใช้บริการดังกล่าวได้ โดยผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ notebook tablet และสามารถแชร์บริการร่วมกัน ข้อดีคือผู้ให้บริการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานได้ เพียงจ่ายเงินเพิ่ม ไม่ต้องดูแลระบบเอง ผู้ให้บริการเป็นผู้ดูแลให้ ไม่ยุ่งยากในการอัพเกรดระบบ ตัวอย่าง ซอฟต์แวร์การจัดการความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีนี้ เช่น Office 365 และ SharePoint Online BMC Knowledge Management Salesforce Knowledge Management

2. ข้อมูลมหัต (Big data) ความเจริญก้าวหน้าในยุคดิจิทัล ทำให้เกิดข้อมูลขนาดใหญ่ อย่างรวดเร็ว มากมายมหาศาลขึ้น ที่เรียกว่า Big data ทำให้องค์กรต้องใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ มาช่วยบริหาร Big data เพื่อให้องค์กรพัฒนากระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่าง Big data ภายในองค์กร เช่น ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลการดำเนินงาน ความรู้ต่างๆ ที่อยู่ในคลังความรู้

3. Internet of Things (IoT) เป็นการเชื่อมต่ออุปกรณ์และสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันด้วยอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถควบคุมอุปกรณ์และสิ่งต่างๆ ได้ทุกที่ ทุกเวลา เพียงมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น ควบคุมการเปิดปิดไฟ เครื่องปรับอากาศ IoT ทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นแบบ การอัปเดตเวลาตามจริง (real-time updates)

4. Mobile technology เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่กลายเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน ซึ่งช่วยให้ KM เกิดขึ้นได้ในทุกที่ ทุกเวลา แบบ เวลาตามจริง (real-time) ทำให้ประหยัดเงินและเวลา

5. Artificial Intelligence (AI หรือปัญญาประดิษฐ์) เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์ทำงานได้เหมือนปัญญาของมนุษย์ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ ระบบฐานข้อมูล หุ่นยนต์

ปัจจุบันสถานศึกษาภาครัฐได้มีการจัดการความรู้โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบโปรแกรมมาใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษานำมาใช้ในการทำงาน 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายวิชาการ 2) ฝ่ายงบประมาณ 3) ฝ่ายบริหารงานบุคคล และ 4) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยโปรแกรมเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในระบบงาน 4 ฝ่ายมีดังนี้ ระบบดูแลช่วยเหลือ ระบบสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียน (PS school) ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล (Data Management Center; DMC) โปรแกรมระบบบริหารจัดการผลการเรียน (School mis) ระบบปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน ระบบรายงานผลการบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี (E-budget) ระบบจัดการสอบ (NT RT) ระบบโปรแกรมดังกล่าวทำให้ลดปริมาณเอกสารในรูปแบบ กระดาษ (Paper) เปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ อีกทั้งสามารถถ่ายทอดระบบงานต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะมารับผิดชอบต่อไปได้ต่อเนื่อง จากการศึกษางานเก่าในระบบพร้อมกับการศึกษาคู่มือการใช้งานของระบบโปรแกรมต่างๆ จึงทำให้สถานศึกษาดำเนินงานต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จักรกฤษณ์ สิริริน (2562 : ออนไลน์) อดีต นักจัดการความรู้อาวุโส ประจำ “สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)” สำนักนายกรัฐมนตรี หรือ OKMD ยังได้เขียนบทความกล่าวถึง การจัดการความรู้ในยุค 5.0 ไว้ 2 เรื่องดังนี้

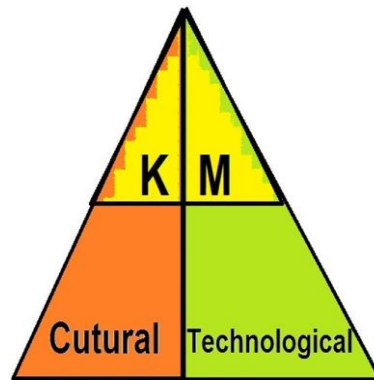
#### 1. การจัดการความรู้รูปแบบใหม่ ที่เรียกว่า Dynamic Knowledge Management หรือ DKM

Epsen Kon (2013) ได้กล่าวว่า DKM คือ “ร่มใหญ่” ของคำว่า KM ในยุค 5.0 ที่จะหลีกหนีความเปลี่ยนแปลงจาก KM ไปสู่ DKM ไปไม่ได้ เหตุผลก็คือ Epsen Kon กล่าวว่า DKM คือ KM รูปแบบใหม่ที่ “การจัดการความรู้” ไม่ได้ถูก “จัดการ” โดย “มนุษย์” อีกต่อไป โดยเฉพาะการมาถึงยุคทองของ A.I. และ Big Data ในปัจจุบัน เพราะทุกวันนี้ โลกของเรา มีทั้ง Wikis, Blogs, Forums, Web sites, Public ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Dynamic Knowledge Management databases, Social Networks, Enterprise big data, ที่มา : <https://www.salika.co/2019/10/17/>

ดังนั้น ลำพัง ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง Explicit Knowledge ที่แต่เดิมมี “มนุษย์” เป็นผู้ทำหน้าที่รวบรวม เรียงหมวดหมู่ จัดเก็บ และเผยแพร่การจัดการความรู้ ก็จะถูกเปลี่ยนมาเป็น การจัดการความรู้ ยุค 5.0 (Dynamic Knowledge Management หรือ DKM) คือมีระบบอัตโนมัติ โดยเฉพาะ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology หรือ ICT) เป็นผู้ดำเนินการให้จาก DKM คือ “ร่มใหญ่” ของ Epsen Kon ในภาพที่ 1 นำไปสู่ ทฤษฎีของ Barry Andrew Piorkowski (2012) ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระโจมนินเดียแดง

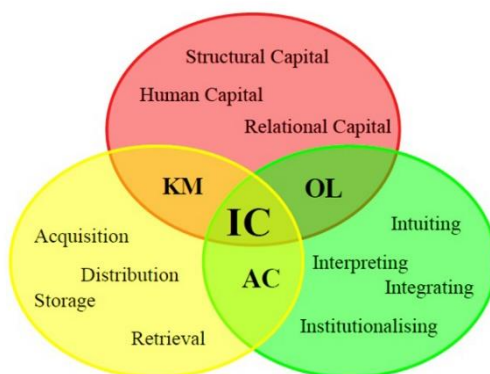
ที่มา : <https://www.salika.co/2019/10/17/km-knowledge-management-end/>

จากภาพที่ 2 Barry Andrew Piorkowski ได้ กล่าวว่า การจัดการความรู้ ในยุคใหม่ หรือ DKM เปรียบได้กับ “กระโจมนินเดียแดง” ที่ประกอบด้วย “2 เสาหลัก” ที่คอยค้ำยัน “กระโจมนินเดียแดง” ไม่ให้ยุบตัว ซึ่งประกอบไปด้วย

1. เสาที่ 1 คือ Technological หรือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ อย่างเต็มรูปแบบ นั้นย่อหมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology หรือ ICT) ที่ Barry Andrew Piorkowski ได้นำแนวคิด “ร่มใหญ่” ของ Epsen Kon มาจัดวางเอาไว้ให้เป็น “ฐานกระโจมนินเดียแดง” โดย เทคโนโลยี (Technological) ของ Barry Andrew Piorkowski นั้น ก็หมายถึง ลักษณะของเว็บไซต์แบบหนึ่ง ที่อนุญาต ให้ผู้ใช้ เพิ่มและแก้ไขเนื้อหาได้โดยง่าย(Wikis), เว็บไซต์รูปแบบหนึ่งมี ลักษณะรูปร่างหน้าตาคล้ายๆกับการเขียนไดอารี่ (Blog), กระดานสนทนาหรือกระดานแจ้งข่าวสาร (Forums), แฟ้มข้อมูลหรือกลุ่มแฟ้มข้อมูลที่มีอยู่บนเว็บไซต์ (Web Sites), ฐานข้อมูลสาธารณะ (Public databases), เครือข่ายทางสังคมในอินเทอร์เน็ต (Social Networks), คลังข้อมูลใหญ่ของทั้งองค์กร (Enterprise big data), คลังข้อมูลของทั้งองค์กร (Enterprise data), ช่องทางธุรกิจ (Business portal), จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Emails), เอกสาร (Documents) และ ฐานข้อมูล (Data base) ของ Epsen Kon

2. เสาที่ 2 คือ วัฒนธรรม (Cultural) ที่ Barry Andrew Piorkowski กล่าวว่า การทำการจัดการความรู้ ในยุค 5.0 นั้น หากยังมีการดำเนินการเหมือนกับการจัดการความรู้ ในยุค 4.0, 3.0, 2.0 หรือ 1.0 เราจะไม่เรียกการจัดการความรู้ ว่าการจัดการความรู้ ยุค 5.0 (Dynamic Knowledge Management หรือ DKM) ตามแนวคิดนี้ และการจัดการความรู้ แบบเดิม ๆ ที่กล่าวมา จะไม่มีวันประสบความสำเร็จ เฉก เช่นเดียวกับการทำ KM เหมือนที่หลายๆ มาเพราะ Barry Andrew Piorkowski ชี้ว่า การจัดการความรู้ ยุค 5.0

(Dynamic Knowledge Management หรือ DKM) ที่ดี นอกจากจะต้องประกอบด้วย Technological ที่ล้ำสมัย ซึ่งเปรียบเสมือน “เสากระโจมอินเดียแดง” ข้างหนึ่ง (ด้านซ้าย) แล้ว “เสากระโจมข้างขวา” จะต้องประกอบด้วย Cultural หรือ “วัฒนธรรม” ในที่นี้หมายถึง Motivations หรือแรงจูงใจ ให้ทุกๆ คนในองค์กรมี “นิสัย KM” หรือมี “วัฒนธรรม KM” ในทุกขณะจิตของการเป็นสมาชิกองค์กร กล่าวคือ การจะเกิดขึ้นของ DKM ที่ประสบความสำเร็จนั้น บุคลากรทุกระดับจะต้องมองการทำ KM ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวัน ในระดับ “วัฒนธรรม” Catherine Gannon (2014) ได้กล่าวว่า การทำ การจัดการความรู้ ยุค 5.0 (Dynamic Knowledge Management หรือ DKM) ทำให้ การจัดการความรู้ กลายเป็นเพียงเศษเสี้ยวเล็กเพียงส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น เพราะในยุค 5.0 ความสำคัญสูงสุดไม่ได้อยู่ที่ การจัดการความรู้ อีกแล้ว แต่อยู่ที่ IC หรือ Intellectual Capital หรือ “ทรัพย์สินทางปัญญา” ที่หากองค์กรใดสามารถสร้าง หรือมีเป็นเจ้าของได้ หน่วยงานแห่งนั้นจะเป็น “สุดยอดองค์กร” นั่นเอง ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 Intellectual Capital

ที่มา : <https://www.salika.co/2019/10/17/km-knowledge-management-end/>

## 2. ขับเคลื่อน การจัดการความรู้ (KM) 5.0 ด้วยแนวคิดการเคลื่อนย้ายความรู้ (Knowledge Mobility)

การ “ขับเคลื่อน การจัดการความรู้ (KM) 5.0 ด้วยแนวคิด การเคลื่อนย้ายความรู้ (Knowledge Mobility)” ให้รอบด้านนั้น จำเป็นต้องปูพื้นในเรื่องการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Exchange) ก่อนโดยทั่วไปแล้ว Knowledge Exchange หรือ “การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้” สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกัน กล่าวคือ

1. Intersectoral Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ระหว่างต่าง ภาคองค์กร
2. International Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ระหว่างประเทศ
3. Interdisciplinary Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ข้ามประเภทสาขาความรู้ความชำนาญ

4. Virtual Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” แบบเสมือนจริงด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคสื่อสังคม (Social Media)

“การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้” หรือ Knowledge Exchange จึงเป็นการช่วยลดระดับการขาดแคลนบุคลากรผู้มีความสามารถในสาขาที่จำเป็นรวมถึงเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายผู้มีความรู้ความสามารถระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา

Etzkowitz และ Leydesdorff (1995) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Exchange) นอกจากจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายผู้มีความรู้ความสามารถระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาแล้วยังถือเป็นสร้างกลไกการที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ และนักเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการนำผลงานวิจัยจากภาคการศึกษาและภาครัฐ มาพัฒนาต่อยอดไปเป็นผลงานนวัตกรรมต่อไป

1. Intersectoral Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ระหว่างองค์กรที่ต่างกัน เช่น จากองค์กรในภาคการศึกษา ไปยังภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ อาทิ โปรแกรมการเรียนระดับปริญญาโทและปริญญาเอกที่มีการทำงานในภาคเอกชน หรือ ตำแหน่งอุตสาหกรรม (Industrial Placement) การสนับสนุนให้นักวิจัยจากภาคการศึกษาและภาครัฐได้ไปทำงานในบริษัทเอกชนระยะหนึ่ง รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักวิจัยในภาคเอกชนได้มีผลงานตีพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลร่วมกับนักวิจัยจากภาครัฐ ทั้งหมดนี้คือรูปแบบความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership) หรือ PPP

2. International Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ระหว่างประเทศ เป็นการเคลื่อนย้ายตัวบุคลากรข้ามชาติ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับความร่วมมือและข้อตกลงระหว่างประเทศ โดยเฉพาะ “นโยบายตรวจคนเข้าเมือง” (Immigration) การขอและออกใบอนุญาตให้คนต่างชาติเข้าทำงานในประเทศ (Work Permit) การเข้าถึงสวัสดิการต่างๆ (Social Benefits) มาตรการภาษี (Tax Payment) สิทธิการได้รับบำนาญ (Pension Rights) รวมถึงการส่งเสริมให้มี VISA สำหรับนักวิทยาศาสตร์ (Scientist VISA) ระหว่างประเทศ ซึ่งต้องอำนวยความสะดวกให้กับครอบครัวของบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ให้สามารถเดินทางติดตามมาได้ สิ่งเหล่านี้คือการสร้าง “แรงจูงใจ” ให้บุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ให้ย้ายกลับมาทำงานในประเทศบ้านเกิดของตน เป็นการลดอัตราสมองไหลกลับ หรือ Brain Gain

3. Interdisciplinary Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ข้ามประเภทสาขาความรู้ความชำนาญ การสร้างสรรค์นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับหลากหลายสาขาวิชาโดยเฉพาะ STEM Education หรือ Science (วิทยาศาสตร์) Technology (เทคโนโลยี) Engineering (วิศวกรรม) และ Mathematics (คณิตศาสตร์) เพราะการพัฒนาประเทศให้เป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” และการสร้าง “เศรษฐกิจจากผลผลิตนวัตกรรม” นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเคลื่อนย้ายแลกเปลี่ยนบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” ต่างสาขาความรู้ความชำนาญระหว่างหน่วยงานในภาคส่วนต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการสร้าง “องค์ความรู้ใหม่” จากความรู้เดิมในหลากหลายสาขา

4. Virtual Mobility หรือ การเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” แบบเสมือนจริงด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคสื่อสังคม (Social Media) เป็นการหลอมรวมข้อ 1 - 3 ข้างต้นเข้าด้วยกันโดยเฉพาะ การใช้สื่อสังคม (Social Media) ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ จากหลายประเทศการเคลื่อนย้ายบุคลากรผู้มี “องค์ความรู้” แบบเสมือนจริงนี้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมต่อ “องค์ความรู้” ข้ามพรมแดนเพื่อสร้างเครือข่ายติดต่อถึงกันได้ทั่วโลก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

### บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ยุคดิจิทัล

ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากมายตามสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน ส่งผลกระทบให้สถานศึกษาต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าเทคโนโลยีอย่างร่วมสมัย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดการความรู้ในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานความต่อเนื่องของระบบงาน ดังนั้นผู้บริหารคือบุคคลหลักในสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำทิศทางให้สถานศึกษาสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน มีผู้แสดงความคิดเห็นที่มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างของคำว่า “บทบาทของผู้บริหาร” ไว้ดังนี้ (ชยพล พานิชเลิศและเพียงแข ภูผาอาจ, 2564: 47 และ ชุตติมาพร เขาวนไว, 2557: หน้า 9)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานสถานศึกษา ในฐานะเป็นผู้นำ ผู้กำกับ ดูแล มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดวิจารณ์ญาณและความคิดสร้างงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานด้านการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา เป็นผู้ชำนาญการทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางการในทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ทুমเทพลังกายพลังใจและความคิดเต็มกำลังมีความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์รอบรู้ เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความสามารถในการจัดองค์กรบุคลากรภายในสถานศึกษา ให้มีศักยภาพและเหมาะสมสอดคล้องกับภาระงาน การบริหารจัดการของผู้บริหาร ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานกล่าวคือ ต้องรู้จักวิธีโน้มน้าวผู้ร่วมงาน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกร่วมกันต่อสถานศึกษาอยากอยู่กับสถานศึกษาตลอดไป และผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน และควรมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีบทบาทของการเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นผู้ที่สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การดำเนินงานในโรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จจนเกิดประสิทธิผล (ชุตติมาพร เขาวนไว, 2557 : 9, กขพรพรรณ สุทธิศิริพงษ์, 2562: 2-4 และ ริญญากัณฑ์ สุภาศิริธนานนท์, 2563 : 2-5)

สรุปได้ว่า บทบาทของการเป็นผู้บริหาร คือผู้ที่สนับสนุนให้บุคลากรใน สถานศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารมีหน้าที่ตั้ง “เข็มทิศ” กำหนดทิศทางของสถานศึกษาสู่เป้าหมายสูงสุด การบริหารจัดการของผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (เก่งตน เก่งคน เก่งงาน) นำหลัก

ธรรมาภิบาล “ครองตน ครองคน ครองงาน” การบริหารงานในสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำผู้กำกับ ดูแลมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดวิจารณ์ญาณและความคิดสร้างงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานด้านการศึกษา ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาบุคลากรการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้านทั้งด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เหล่านี้เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ต้องบริหารและจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและนำสู่การมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารยุคดิจิทัลต้องเจอกับสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกไร้พรมแดนที่ทั่วทั้งโลกหลอหลอมกลายเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน เชื่อมต่อกันได้อย่างรวดเร็ว ต่างก็ทำให้ระบบการทำงานนั้นเปลี่ยนไป จึงขอเสนอบทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ยุคดิจิทัลไว้ดังนี้ (จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์, 2564: ออนไลน์)

**1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่เพิกเฉยกับความคิดแบบเดิม** ซึ่งบางความรู้และบางประสบการณ์แบบเดิมอาจยังคงมีคุณค่าในการปฏิบัติร่วมกันกับสถานศึกษาอยู่ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจึงต้องไม่เพิกเฉยต่อภูมิปัญญาหรือความคิดแบบเดิม โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ภูมิปัญญาของบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายปีหรืออาจจะมีประสบการณ์ในการทำงานหลายสถานที่ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะเรียนรู้ การเชื่อมต่อ และบูรณาการสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับผู้ที่มีความคิดและยึดถือความคิดวิธีการ การปฏิบัติงานแบบเดิม ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นนำมาบูรณาการจากยุคสู่สมัยสู่ยุคดิจิทัล

**2. ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต** โดยเฉพาะในยุค 4.0 ที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุค 5.0 ซึ่งมีความรู้จุลจายน้ำที่ไม่หยุดไหลเปรียบเสมือนดังความรู้ที่ต้องไม่หยุดที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสามารถนำโปรแกรมทางเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในจัดเก็บข้อมูลของสถานศึกษาอยู่ให้เป็นระบบระเบียบตลอดเวลาและต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นศูนย์กลางของบุคลากรทางการศึกษาทุกคน คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และเปิดกว้างทางด้านการเรียนรู้ การทดสอบ การปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง มากไปกว่านั้นควรเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดเพื่ออนาคต ให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆในสิ่งที่นักเรียนต้องการ บนพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมตามสภาพบริบทของสถานศึกษา

**3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ๆและกล้าที่จะทดลอง** สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดเป็นแบบระบบเดิมอาจจะมีความลังเลหรือไม่มั่นใจกับเทคโนโลยีดิจิทัล หรืออาจจะคิดว่ามันเป็นการยากเกินกว่าที่ตัวเองจะสามารถพัฒนาวิธีการใหม่ในการสอนที่ให้นักเรียนมาเป็นจุดศูนย์กลาง ฉะนั้นกุญแจสำคัญคือการชวนและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกกับผู้ที่ลังเลที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การฝืนหรือการบังคับต่อต้านพวกเขา แต่คือการกล้าที่จะเปิดใจรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ กล้าที่จะนำมาปรับใช้บูรณาการในสถานศึกษาให้เกิดผลลัพธ์ที่มีทิศทางสู่การพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น

**4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทีมในการสร้างวัฒนธรรม เสริมสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้** คือ ผู้บริหารต้องทำงานเป็นทีมกับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่วถึงบนพื้นฐานความเท่าเทียม โดยการ

สร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษาให้เกิดการแบ่งปันความรู้และเปลี่ยนความคิด คือ การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคคลออกมาใช้ ไม่เก็บความรู้ไว้คนเดียว เหมือนคำกล่าวที่ว่า “ยิ่งให้ ยิ่งได้ ยิ่งใช้ ยิ่งเกิดผล” และต้องมีการกระตุ้น เร่งเร้า จูงใจ เสริมแรงเชิงบวก ให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ในการลงมือปฏิบัติต้องร่วมกับทีมงาน สร้างความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างยั่งยืนหรือประสบความสำเร็จต่อไป

**5.ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคตและรู้จักพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในยุคปัจจุบัน** ซึ่งความคิดเชิงกลยุทธ์นี้คือ แนวคิดแบบอนาคตและมีการแก้ปัญหาที่อาจไม่สามารถแก้ไขได้โดยใช้นโยบายระบบ และแนวทางปฏิบัติแบบเดิม ต้องเป็นแนวคิดแบบกลยุทธ์ใหม่ เช่น การใช้กลยุทธ์เสริมแรงเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรแก้ไขปัญหาโดยการแก้ไขปัญหา จะต้องเป็นการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการปลายเปิด(เป็นวิธีการที่ไม่บังคับหรือสั่งการ) เมื่อบุคลากรได้แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการปลายเปิด ก็จะสามารถพัฒนางานในสถานศึกษาสู่แนวปฏิบัติที่ก้าวหน้าเข้าสู่ยุคปัจจุบัน

**6. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพึงพา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้นำ** การที่ผู้บริหารมีความคิดแบบอนาคตและผู้นำ ความเป็นผู้นำนี้เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลแต่ไม่ใช่จะต้องทำเพียงคนเดียว ควรมีการกระจายความอำนาจความเป็นผู้นำให้บุคลากรสถานศึกษาได้เป็นกำลังเสริมในการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติงาน โดยเน้นการกระจายแหล่งที่มาของอิทธิพล และการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทั่วทุกกลุ่มคน ทำให้ความเชี่ยวชาญและความรู้สามารถกระจายไปทั่วทุกกลุ่มคน สิ่งสำคัญในการกระจายความเป็นผู้นำจะต้องกระจายให้เหมาะสมตามความถนัดกับตัวบุคคล เช่น การเชิญผู้นำการคิดแบบอนาคตและผู้นำแบบเดิมมาแบ่งปันความเชี่ยวชาญและความรู้ของพวกเขา สิ่งนี้อาจมีความท้าทายมากขึ้นเมื่อผู้บริหารยังมีความคิดแบบเดิม แต่ในขณะที่ครูและนักเรียนอาจคิดแบบอนาคตไปแล้ว ฉะนั้นหากมีการแบ่งปันความคิด แลกเปลี่ยนความรู้ กระจายความเป็นผู้นำจะช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่จะเกิดความแตกต่างอย่างทันสมัยนำไปสู่การพัฒนาและช่วยสนับสนุนเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ จากบทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ยุคดิจิทัลทั้ง 6 ข้อที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 บทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ยุคดิจิทัล

## สรุป

ปัจจุบันนี้อยู่ในยุคดิจิทัล 5.0 เป็นยุคที่เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด ทำให้ข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก มีทั้งที่เป็นข้อมูลจริงและข้อมูลเท็จ ในการจัดการความรู้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดสำหรับสถานศึกษาจะเป็นใครไปไม่ได้เลย ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาเกิดขึ้นและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่เพิกเฉยกับความคิดแบบเดิม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องวางตัวเองเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 3) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดใจรับเทคโนโลยีใหม่ๆและกล้าที่จะทดลอง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทีมในการสร้างวัฒนธรรม เสริมสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบบอนาคตและรู้จักพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในยุคปัจจุบัน 6) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องฟังพา แบ่งปัน และกระจายความเป็นผู้นำ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุดท้ายนี้ต้องการฝากให้ผู้อ่านได้ตระหนักว่า บทบาทผู้บริหารกับการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลนั้น แม้มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ถือเป็นโอกาสที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องมีสติปัญญาในการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณที่ถูกต้องตามหลักกฎหมาย วัฒนธรรม ประเพณี ที่ดีงามของชุมชน ประเทศ และโลกเป็นสำคัญ

---

## บรรณานุกรม

- กขพรพรรณ สุทธิรัฐพงศ์. (2562). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรทางการศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- จริยา ปันทวัฏกร และ กิตติศักดิ์ ดิยา. (2563). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 10(3), 292 - 293.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2562). ผู้เชี่ยวชาญ KM “เวลาของคุณหมดแล้ว” ขอเชิญพบกับ DKM “การจัดการความรู้” ยุค 5.0 (ตอนจบ). สืบค้น 13 ตุลาคม 2565, จาก <https://www.salika.co/2019/10/17/km-knowledge-management-end/>
- จักรกฤษณ์ สิริริน.. (2562). ขับเคลื่อน KM 5.0 ด้วยแนวคิด Knowledge Mobility. สืบค้น 13 ตุลาคม 2565, จาก <https://www.salika.co/2020/04/15/knowledge-mobility/>
- จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์. (2564). บทบาทของผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัล. สืบค้น 2 ตุลาคม 2565, จาก <https://adacstou.wixsite.com/adacstou/single-post/บทบาทของผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัล>.

วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย

ปีที่ 19 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2566)

ชยพล พานิชเลิศ และเพ็ญแข ภูผายาง. (2564). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 8 (1), 45 - 57.

ชุติมาพร เชาวนัว. (2562). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546. (2546). *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. หน้า 1-16 (9 ตุลาคม 2546).

ริญญาภัทร์ สุภาศิริธนานนท์. (2563). บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิจารณ์ พานิช. (2559). *ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น

สยามรัฐออนไลน์. (2563). ผู้เชี่ยวชาญแนะ5วิธีผู้บริหารการศึกษายุคดิจิทัล'. สืบค้น 2 ตุลาคม 2565 จาก <https://siamrath.co.th/n/147889>

สาวิตรี สกลเศรษฐ. (2561). *การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุจิรา สาหา. (2563). *การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Project)*. สืบค้น 12 ตุลาคม 2565, จาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>

Piorkowski, Barry Andrew. (2012). A dynamic knowledge management framework for the high value manufacturing industry. *International Journal of Production Research* 51(7):1-10.

SUBBRAIN. (2562). *Important of Digital Era*. สืบค้น 12 ตุลาคม 2565 จาก <https://www.sub-brain.com/business/important-people-in-digital-era/>