



การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดย

นางสาวอภามาส นิโครธา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL



By
MISS Arpamas NIGROTHA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

57252919 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การจัดการความรู้, โรงเรียนมัธยมศึกษา

นางสาว อาภามาส นิโครธา: การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และยืนยันองค์ประกอบ 3) การสรุปผลการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบยืนยันองค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 88 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 264 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ คือ
 - 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การจัดระบบความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ 6) การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

57252919 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : KNOWLEDGE MANAGEMENT, SECONDARY SCHOOL

MISS ARPAMAS NIGROTHA : KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D.

The purposes of this research were to determine : 1) the factor of the knowledge management in secondary school, and 2) the result of confirmation of the factors of the knowledge management in secondary school. There were 3 steps of the research procedures, following : 1) study the variable concerning the knowledge management in secondary school, 2) analyze the factors of the knowledge management in secondary school, and 3) summarize the research finding. The data was collected by semi-structured interview, questionnaire and factors verification form. The sample of this research consisted of 88 secondary schools under of the Office of Basic Education Commission. The respondent in each school were ; a school director, a deputy school director for academic affairs and a head of subject department, totally 264 respondents. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Exploratory Factor analysis.

The findings of this research were as follows :

1. The factors of knowledge management in secondary school consist of 6 factors as 1) Leadership of school director 2) Knowledge Sharing 3) Knowledge System 4) Knowledge Utilization 5) Knowledge Environment 6) Defining plan and Work Manual

2. The results of confirmation of the factors of knowledge management in secondary school show that all elements were accuracy, appropriate, possibility, and utility.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว และอ.ดร.กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา คณาจารย์ภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา แนวคิด แนะนำแนวทาง และตรวจสอบข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัยจนดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้จากทั่วประเทศทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เสียสละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์งานวิจัย ประกอบด้วย ดร.พิชาน พันทอง ดร.สิริมา หมอนไหม ดร.ชนาธิป ทั้ยแป ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู และดร.เกศสุดา เนรมิตธนไพศาล ขอกราบ ขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ได้แก่ ดร.จตุรงค์ อินทร์รุ่ง ดร.อาคม มากมีทรัพย์ ดร.เฉลียว ยาจันทร์ ดร.ธัญนันท์ แก้วเกิด และดร.มธุรส ประภาจันทร์ ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบ ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามงานวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช ดร.ชวน ภารังกุล ดร.บัญญัติ จันทร์ดา ดร.ประสงค์ กลิ่นบรม และดร.นิติกรณ์ ฉันทวงศ์ชนะ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ยืนยัน ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัย และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของดุษฎีนิพนธ์

และขอขอบคุณพี่ ๆ และเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอก รุ่น 12/1 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นายนิวัตร วงศ์วิสัย ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ครูละเอียด ลังกาแกม ครูวาสนา สุกใส ครูสุพล ศรอารา ครูสรินธร พรประดิษฐ์ ครูอินทิดา สังข์อุดม และครูนาเรีรัตน์ หาดเพชรสุข ครูโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง ที่คอยให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน ด้วยความรักความห่วงใยแก่ผู้วิจัยจนกระทั่งดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อปราณี คุณแม่สอาด นิโกรธา ผู้สนับสนุนด้านการศึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจที่ดี ที่สุดและปรารถนาดียิ่งแก่ผู้วิจัย

อาภามาส นิโกรธา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	13
ข้อคำถามของการวิจัย.....	13
สมมติฐานของการวิจัย.....	13
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	23
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	24
1. การจัดการความรู้.....	25
1.1 ความหมายของการจัดการความรู้.....	25
1.2 ประเภทของความรู้.....	26
1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	28
1.4 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้.....	58
1.5 รูปแบบของการจัดการความรู้.....	61

1.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้.....	66
2. โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	67
2.1 ความหมายของการบริหาร.....	68
2.2 กระบวนการบริหารการศึกษา.....	69
2.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา.....	72
2.4 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	81
2.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	81
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	84
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	84
ระเบียบวิธีวิจัย.....	88
แผนแบบการวิจัย.....	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	89
ตัวแปรที่ศึกษา.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	91
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	94
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	98
1.1 การวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	98
1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	108
1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	121

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	128
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	160
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	162
สรุปผลการวิจัย	162
การอภิปรายผล.....	165
ข้อเสนอแนะ	174
ข้อเสนอแนะทั่วไป	174
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	175
รายการอ้างอิง.....	176
ภาคผนวก	186
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์	187
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity).....	191
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลอง เครื่องมือวิจัย	194
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	197
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลการวิจัย	204
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	206
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบจากข้อค้นพบงานวิจัย	221
ประวัติผู้เขียน	228

สารบัญตาราง

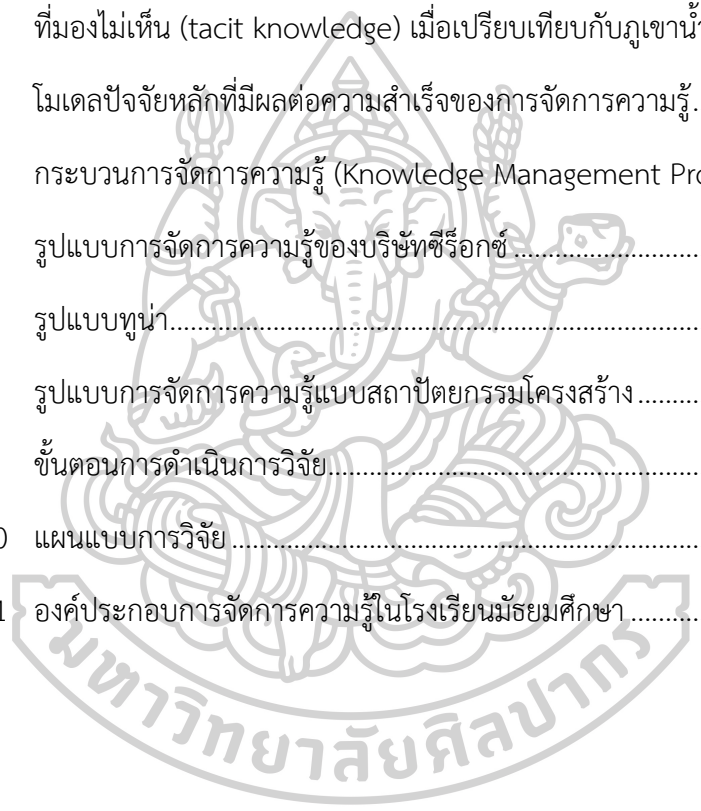
	หน้า	
ตารางที่ 1	คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2560 จำแนกตามสาระ.....	8
ตารางที่ 2	คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2560 จำแนกตามสาระ.....	9
ตารางที่ 3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย.....	90
ตารางที่ 4	ผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	99
ตารางที่ 5	ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	109
ตารางที่ 6	ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	122
ตารางที่ 7	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	129
ตารางที่ 8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	131
ตารางที่ 9	ผลการวิเคราะห์ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity.....	143
ตารางที่ 10	ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน.....	144
ตารางที่ 11	ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน ขององค์ประกอบทั้ง 6.....	145
ตารางที่ 12	ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์.....	146
ตารางที่ 13	องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	149
ตารางที่ 14	องค์ประกอบที่ 1.....	150
ตารางที่ 15	องค์ประกอบที่ 2.....	151

ตารางที่ 16	องค์ประกอบที่ 3.....	153
ตารางที่ 17	องค์ประกอบที่ 4.....	155
ตารางที่ 18	องค์ประกอบที่ 5.....	156
ตารางที่ 19	องค์ประกอบที่ 6.....	157
ตารางที่ 20	ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	161



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1	7
1 ร้อยละของงบประมาณด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และต่องบประมาณทั้งประเทศ ปีงบประมาณ 2552-2559	7
แผนภูมิที่ 2	20
2 กรอบแนวคิดของการวิจัย	20
แผนภูมิที่ 3	28
3 อัตราส่วนระหว่างความรู้ที่มองเห็น (explicit knowledge) กับความรู้ที่มองไม่เห็น (tacit knowledge) เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง	28
แผนภูมิที่ 4	39
4 โมเดลปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	39
แผนภูมิที่ 5	48
5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process).....	48
แผนภูมิที่ 6	62
6 รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทซีร็อกซ์	62
แผนภูมิที่ 7	64
7 รูปแบบทונה.....	64
แผนภูมิที่ 8	65
8 รูปแบบการจัดการความรู้แบบสถาปัตยกรรมโครงสร้าง.....	65
แผนภูมิที่ 9	87
9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	87
แผนภูมิที่ 10	88
10 แผนแบบการวิจัย	88
แผนภูมิที่ 11	158
11 องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	158



บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 เป็นต้นมาได้ส่งผลให้ประเทศไทยมีการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) มีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข จึงมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่าไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “value-based economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม”¹ ด้วยเหตุผลดังกล่าวคนไทยในยุค 4.0 ต้องมีความสามารถในการสร้างความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ที่นำมาสร้างเป็นนวัตกรรมสำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันและเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสมดุล² เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรยุคใหม่จะต้องพัฒนาคุณภาพของคนโดยเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ เพราะความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้จึงเป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ กล่าวคือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไร ก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น³ องค์กรที่มีความแตกต่างกันนั้นจึงอยู่กับการใช้ความรู้ของคนในองค์กรในพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งตามแนวคิดของแฟ็บเปาโล (Frappaolo) ที่กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ไว้ว่า “ความรู้คือพลังและมีพลานุภาพที่จะ

¹ พรชัย เจดามาน และคณะ, “การพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบประเทศไทย 4.0 คู่ศตวรรษที่ 21,” เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.kroobannok.com/news_file/p81770280746.pdf.

² วิจารย์ พานิช, **การจัดการความรู้**, เข้าถึงเมื่อ 17 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.bb.go.th/BBKM/public/aboutKM/Article/startkm.pdf>.

³ Paul M. Romer, **Two Stragies for Economic Development : Using Ideas and Producing Ideas**, (Proceeding of World Bank Annual Conference on Development Economics, the World Bank, 1993).

เปลี่ยนแปลงโลกได้”⁴ จากแนวคิดนี้จะเห็นว่าความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในทางสร้างสรรค์เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของมนุษย์ให้อยู่ดีกินดี และก่อให้เกิดความสุขของคนในสังคม ซึ่งความรู้เป็นผลที่ได้มาจากการเรียนรู้ ความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มีต่อการเรียนรู้ โดยมาจากประสบการณ์ตรง หรือประสบการณ์ทางอ้อม ความทรงจำในอดีต ปรชาญชาวบ้าน ผู้รู้ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการพัฒนาที่คน ซึ่งเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนก็คือ การศึกษา การจัดการศึกษาและระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสร้างเยาวชนของประเทศให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม สามารถที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านความรู้แก่เยาวชน เป็นสถาบันที่หล่อหลอมให้มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีคุณภาพ จึงถูกคาดหวังจากชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในการจัดการศึกษาตามแนวทางที่เหมาะสมก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อประเทศได้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 มาตรา 6 ระบุว่า การจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษานายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ที่กล่าวถึงการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ จะต้องพัฒนาเด็กไทยมากกว่าให้มีความรู้ ต้องให้มีทักษะในการทำงานร่วมกัน (teamwork) เห็นคุณค่าของความสามัคคี ให้มีแนวคิดและเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก และมีทักษะความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาประเทศได้ในทุกมิติ⁵ ซึ่งการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ฮอย และมิเกล (Hoy and Miskel) ได้ให้แนวคิดว่าการพัฒนาสถานศึกษาจะต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นที่ไปตามคุณลักษณะที่ต้องการได้⁶

⁴ Carl Frappaolo, **Knowledge management**, (Mankanto MN: Capstone Press, 2006).

⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ปฏิรูปการศึกษาเพื่ออนาคตประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน นโยบายด้านการศึกษานายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา)**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี, 2559).

⁶ Wayne K. Hoy, & Cecil G. Miskel, **Educational Theory Research Practice**, (New York, McGraw Hill, 2001).

ความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และรู้จักเลือกแนวทางในการบริหารงานที่เหมาะสม เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาถ่ายทอดและนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความรู้ ทักษะ และมีความสามารถอย่างเต็มศักยภาพปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังทำให้สถานศึกษาสามารถเกิดการพัฒนามาให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี บุคลากรทางการศึกษาสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ มาวิเคราะห์และเลือกใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

จากความสำคัญดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้จะช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน และพัฒนากระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งมีความก้าวหน้า และเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้เรียนจึงมีความจำเป็นต้องปรับการเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล นอกจากนี้การจัดการศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ⁷ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เน้นให้เห็นความสำคัญทั้งความรู้ และคุณธรรม⁸ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของคนไทยทุกคนได้รับ

⁷ “หน้าที่ของรัฐ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 14.

⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, “หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551,” 11 กรกฎาคม 2551.

การศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับทบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง⁹ จากข้อความดังกล่าวจะพบว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างพลเมืองของประเทศ ประเทศใดก็ตามที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด คุณธรรมของเยาวชน รวมถึงพัฒนาการศึกษาให้เชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสมจะส่งผลให้มีพลเมืองที่ดี มีคุณภาพ ประเทศเกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรทางการศึกษาจะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรจำต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่มีอยู่อาจจะล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว จำต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาทดแทนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง “ความซับซ้อน” ยังเป็นปัญหาในการบริหารจัดการหรือดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรในทุก ๆ ด้าน เพื่อใช้ความรอบรู้ในการดำเนินการขององค์กร การแก้ปัญหา การคาดคะเนเหตุการณ์ การตัดสินใจล้วนแต่เป็นงานที่จำต้องใช้ความรอบรู้ นอกจากนี้บทเรียนในอดีต ความผิดพลาดจากการดำเนินการย่อมเป็นครูที่ดี องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากบทเรียนที่ตนเองกระทำ การสั่งสมความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น องค์กรต้องมีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ เก็บความรู้ และจัดการความรอบรู้ที่เรียกว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) โดยมีการจัดการกับฐานความรู้ (knowledge base) สามารถสะสมและรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำความรู้มาแบ่งปันให้กับทุกคนในองค์กร¹⁰ สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579, (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560), ฉ.

¹⁰ ชีระ รุญเจริญ, ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2555), 228.

ที่ตี พ.ศ.2546 ระบุไว้ในมาตรา 11 ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้”¹¹ ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (tacit Knowledge) มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งอาศัยการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ องค์กรต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการนำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ มีความยั่งยืน สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน แสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผูกอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนเองให้ดีขึ้น มีความจริงใจ เข้าใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางที่ทำให้คนในองค์กรได้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เป็นการยกระดับผลงานให้สูงขึ้นและเกิดผลดีกับทางราชการ

ปัญหาของการวิจัย

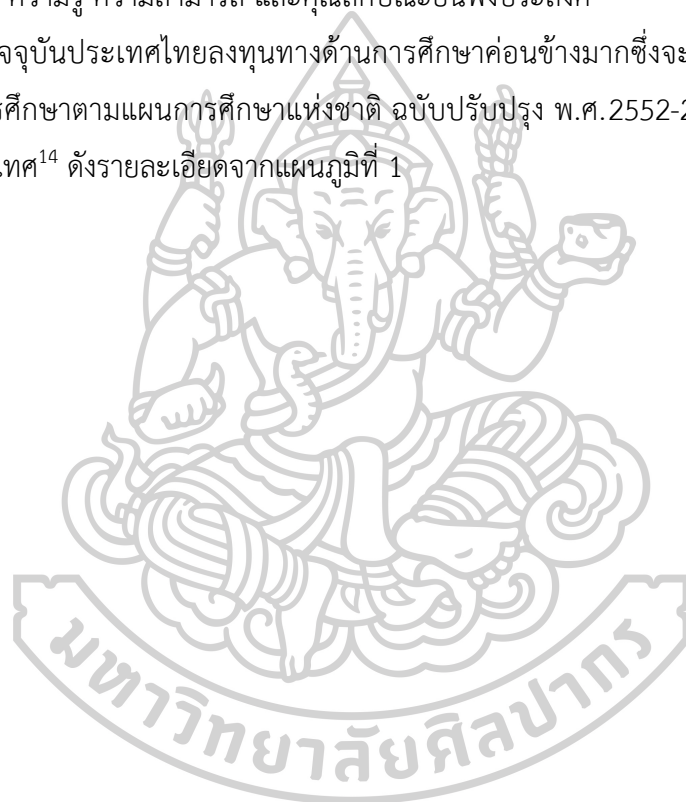
การจัดการศึกษาของประเทศไทยต้องเตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึง คนยุคใหม่ จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัว¹² ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการสร้างผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข และทันต่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-พ.ศ.2564) ซึ่งมีจุดเน้น

¹¹ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561, เข้าถึงได้จาก http://library2.parliament.go.th/library/content_law/30.pdf.

¹² วิจารย์ พานิช, *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*, (กรุงเทพฯ: มูลนิธิ สดศรีศึกษาวิจัย, 2555).

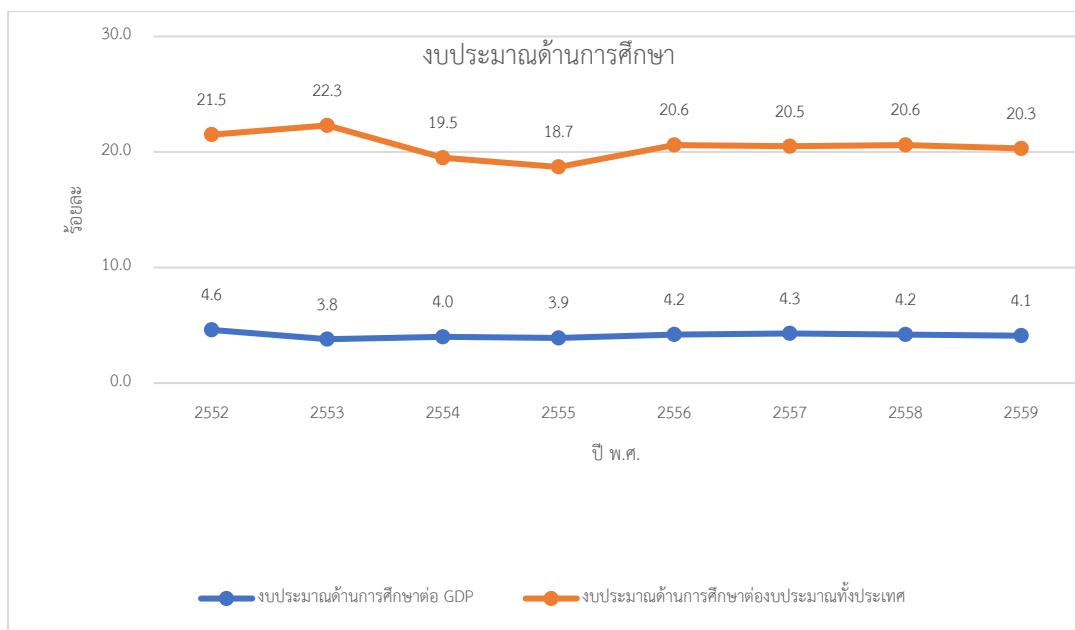
ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน โดยยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัย และเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม¹³ ดังนั้นประเทศไทยจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของคนเพราะคนเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงต้องพัฒนาคนในทุกมิติอย่างสมดุลทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ปัจจุบันประเทศไทยลงทุนทางด้านการศึกษาค่อนข้างมากซึ่งจะเห็นได้จากการรายงานผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552-2559 สำหรับการพัฒนาผู้เรียนในประเทศ¹⁴ ดังรายละเอียดจากแผนภูมิที่ 1



¹³ สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564, เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2559/A/115/1.PDF>.

¹⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สรุปสาระสำคัญ รายงานผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559), (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด), 31.



แผนภูมิที่ 1 ร้อยละของงบประมาณด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และต่องบประมาณทั้งประเทศ ปีงบประมาณ 2552-2559

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **สรุปสาระสำคัญ รายงานผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559)**, (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด), 31.

อย่างไรก็ตามจากการลงทุนด้านการศึกษาที่ค่อนข้างสูงแต่การประเมินสถานการณ์ด้านการศึกษาของประเทศไทยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในภาพรวมต่ำลง ซึ่งจะเห็นได้จากผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของสถาบันทดสอบแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สทศ.) ในปีการศึกษา 2560 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่าส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 คะแนนเฉลี่ยในแต่ละสาระไม่ถึงร้อยละ 50 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 26.30-48.29¹⁵ ดังตารางที่ 1

¹⁵ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), **สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้น ม.3 ปีการศึกษา 2560**, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.newonetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM3_2560.pdf.

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2560 จำแนกตามสาระ

วิชา	สาระ	\bar{X}	S.D.
ภาษาไทย	สาระที่ 1 การอ่าน	52.55	19.42
	สาระที่ 2 การเขียน	49.04	20.20
	สาระที่ 3 การฟัง การดู และการพูด	48.73	20.93
	สาระที่ 4 หลักการใช้ภาษาไทย	44.22	13.76
	สาระที่ 5 วรรณคดี และวรรณกรรม	48.36	23.14
	รวม 5 สาระ (รายวิชา)	48.29	13.73
ภาษาอังกฤษ	สาระที่ 1 ภาษาเพื่อการสื่อสาร	30.78	12.12
	สาระที่ 2 ภาษาและวัฒนธรรม	28.73	17.40
	รวม 2 สาระ (รายวิชา)	30.45	11.60
คณิตศาสตร์	สาระที่ 1 จำนวนและการดำเนินการ	27.11	23.52
	สาระที่ 2 การวัด	23.49	23.96
	สาระที่ 3 เรขาคณิต	27.27	22.47
	สาระที่ 4 พีชคณิต	30.04	22.19
	สาระที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลและความน่าจะเป็น	21.54	21.27
	รวม 5 สาระ (รายวิชา)	26.30	16.40
วิทยาศาสตร์	สาระที่ 1 สิ่งมีชีวิตกับกระบวนการดำรงชีวิต	35.58	17.04
	สาระที่ 2 ชีวิตกับสิ่งแวดล้อม	46.32	28.26
	สาระที่ 3 สารและสมบัติของสาร	30.77	13.98
	สาระที่ 4 แรงและการเคลื่อนที่	27.35	17.46
	สาระที่ 5 พลังงาน	31.46	17.25
	สาระที่ 6 กระบวนการเปลี่ยนแปลงของโลก	28.57	19.03
	สาระที่ 7 ดาราศาสตร์และอวกาศ	30.38	26.94
	รวม 7 สาระ (รายวิชา)	32.28	9.81

ที่มา: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), **สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้น ม.3 ปีการศึกษา 2560**, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.newonetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONET M3_2560.pdf.

และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งผลการทดสอบ O-NET ในปีการศึกษา 2560 มีคะแนนเฉลี่ยในแต่ละสาระไม่ถึงร้อยละ 50 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 24.53-49.25 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2560 จำแนกตามสาระ

วิชา	สาระ	\bar{X}	S.D.
ภาษาไทย	สาระที่ 1 การอ่าน	57.04	19.86
	สาระที่ 2 การเขียน	49.93	19.96
	สาระที่ 3 การฟัง การดู และการพูด	73.78	26.18
	สาระที่ 4 หลักการใช้ภาษาไทย	37.18	14.49
	สาระที่ 5 วรรณคดี และวรรณกรรม	44.62	19.80
	รวม 5 สาระ (รายวิชา)	49.25	15.77
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	สาระที่ 1 ศาสนา ศีลธรรม จริยธรรม	34.76	13.08
	สาระที่ 2 หน้าที่พลเมือง วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตในสังคม	35.64	12.61
	สาระที่ 3 เศรษฐศาสตร์	31.08	12.06
	สาระที่ 4 ประวัติศาสตร์	31.04	11.30
	สาระที่ 5 ภูมิศาสตร์	40.97	14.66
	รวม 5 สาระ (รายวิชา)	34.70	9.10
ภาษาอังกฤษ	สาระที่ 1 ภาษาเพื่อการสื่อสาร	29.47	14.99
	สาระที่ 2 ภาษาและวัฒนธรรม	25.07	17.05
	สาระที่ 3 ภาษากับความสัมพันธ์กับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น	25.01	20.03
	สาระที่ 4 ภาษากับความสัมพันธ์กับชุมชนและโลก	30.17	21.26
	รวม 4 สาระ (รายวิชา)	28.31	14.65
คณิตศาสตร์	สาระที่ 1 จำนวนและการดำเนินการ	25.34	23.57
	สาระที่ 2 การวัด	14.93	26.06
	สาระที่ 4 พีชคณิต	25.54	19.85
	สาระที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลและความน่าจะเป็น	25.18	18.41
	บูรณาการ	23.75	32.09
	รวม 4 สาระ + บูรณาการ (รายวิชา)	24.53	17.59

ตารางที่ 2 คะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2560 จำแนกตามสาระ (ต่อ)

วิชา	สาระ	\bar{X}	S.D.
วิทยาศาสตร์	สาระที่ 1 สิ่งมีชีวิตกับกระบวนการดำรงชีวิต	29.11	15.52
	สาระที่ 2 ชีวิตกับสิ่งแวดล้อม	34.42	23.28
	สาระที่ 3 สารและสมบัติของสาร	26.32	15.51
	สาระที่ 4 แรงและการเคลื่อนที่	29.84	18.97
	สาระที่ 5 พลังงาน	23.96	17.25
	สาระที่ 6 กระบวนการเปลี่ยนแปลงของโลก	40.28	21.01
	สาระที่ 7 ดาราศาสตร์และอวกาศ	25.98	21.71
	บูรณาการ	34.17	29.86
	รวม 7 สาระ + บูรณาการ (รายวิชา)		29.37

ที่มา: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้น ม.6 ปีการศึกษา 2560, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.newonetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM6_2560.pdf.

แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) มีการกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระหลัก เกินกว่าร้อยละ 50 เมื่อสิ้นสุดแผนฯ ในปี 2559 จากการรายงาน พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการประเมินผลตามหลักสูตรในระดับชั้น ม.3 และ ม.6 ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนั้นในกลุ่มสาระหลัก พบว่าส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 โดยเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ที่ได้คะแนนต่ำกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง¹⁶

การประเมินของ PISA หรือ Programme for international student Assessment ปี 2560 โดยผลการประเมินจัดลำดับคุณภาพในการจัดการศึกษาของอาเซียนของเด็กเยาวชนไทยแย่งซึ่งถูกจัดไว้ในลำดับที่ 8 รองจากกัมพูชา และเวียดนาม นอกจากนี้การประเมินของ PISA ล่าสุด

¹⁶ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สรุปสาระสำคัญ รายงานผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559), (กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค จำกัด), 5.

ปี 2560 ได้จัดคะแนนประเทศไทยไว้ค่อนข้างต่ำจุดยุติ (end point) ต้องยอมรับความจริงว่าคุณภาพการศึกษาไทยยังห่างไกลความเป็นเลิศ การแก้ไขปรับปรุงจึงเป็นเรื่องรีบด่วน เนื้อหารายงานแนวโน้มผลการประเมินของนักเรียนไทย เมื่อติดตามดูระดับของคะแนนตั้งแต่ PISA 2000 ถึง PISA 2015 ในแต่ละช่วงของการประเมิน (ทุก 3 ปี) โดยเริ่มจากการประเมินที่มีวิชานั้นเป็นหลัก กล่าวคือ การอ่านตั้งแต่ PISA 2000 คณิตศาสตร์ ตั้งแต่ PISA 2003 และวิทยาศาสตร์ ตั้งแต่ PISA 2006 พบว่าการอ่านมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แต่คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์แนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผลการประเมินทางด้านวิทยาศาสตร์ในช่วง PISA 2009 และ PISA 2012 คะแนนเพิ่มขึ้นค่อนข้างสูง และกลับลดลงใน PISA 2015 โดยหลักฐานจากงานวิจัยด้านเศรษฐศาสตร์การศึกษาของธนาคารโลกชิ้นหนึ่ง บ่งชี้ว่า ความอ่อนด้อยของการศึกษาไทยส่วนหนึ่งมาจาก “ระบบ” แม้ว่ามีรายงานว่า การประเมินด้านการอ่านของนักเรียนไทยระหว่าง PISA 2000 กับ PISA 2006 มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากปัจจัยที่มาจากตัวนักเรียนเองส่งผลให้คะแนนเพิ่มขึ้น 6.3 คะแนน แต่เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านระบบ กลับพบว่าส่งผลให้คะแนนลดลง 22.4 คะแนน เป็นผลให้คะแนนรวมลดลง 16.1 คะแนน¹⁷

นอกจากนี้ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวถึงปัญหาด้านการวิจัยในโรงเรียน ดังนี้ 1) ปริมาณการวิจัยในโรงเรียนยังมีจำนวนน้อย และการวิจัยส่วนมากจะเน้นไปทางการขอเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง การวิจัยเพื่อนำผลมาใช้ปฏิบัติอย่างแท้จริงยังมีน้อย 2) บุคลากรส่วนมากยังคิดว่า การวิจัยเป็นสิ่งที่ปฏิบัติในระดับอุดมศึกษา ดังนั้น ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มี ความจำเป็น เพราะการวิจัยเป็นเรื่องของนักวิชาการไม่ใช่สำหรับนักปฏิบัติ 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูจำนวนมากยังคิดว่า 3.1) การวิจัยปฏิบัติปกติก็มีมากอยู่แล้ว จึงไม่มีเวลาวิจัย 3.2) การวิจัยไม่ค่อยมีประโยชน์และไม่คุ้มค่ากับการทำ 4) ผู้บริหารโรงเรียนและครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการวิจัย และ 5) การขาดการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งด้าน 5.1) การฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพในการวิจัย 5.2) การสนับสนุนงบประมาณ 5.3) การเผยแพร่ 5.4) การให้คำแนะนำช่วยเหลือ และ 5.5) การเผยแพร่ ยกย่อง¹⁸ อีกทั้งอุทุมพร จามรมาน และคณะ ได้กล่าวถึงสถานศึกษา ซึ่งมีข้อมูลจำนวนมาก มีบุคลากรจำนวนมากที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย แต่ขาด

¹⁷ “การจัดการศึกษาท้องถิ่น ตอนที่ 4 : สาเหตุพัฒนาการศึกษา,” สยามรัฐ (29 มิถุนายน 2560), เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2560, เข้าถึงได้จาก : http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=49124&Key=news_research.

¹⁸ ธีระ รุญเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3**, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2555), 375.

การจัดการข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งความรู้อันเป็นประสบการณ์ในตัวบุคลากรอย่างเป็นระบบ เครื่องมือการจัดการความรู้จึงช่วยให้โรงเรียนมีกรอบความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการเลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และโรงเรียนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูล และสารสนเทศได้ อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้ การพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการพัฒนานวัตกรรมและสร้างความเป็นเลิศต่อไป¹⁹

จากปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมาจะพบว่า 1) ผู้เรียนมีปัญหาลดสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินการวิจัย จึงไม่ค่อยกล้าทำ ขาดการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาด้านฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพในการวิจัย งบประมาณ การเผยแพร่ การให้คำแนะนำช่วยเหลือ การเผยแพร่ และยกย่อง 3) สถานศึกษามีข้อมูลจำนวนมาก มีบุคลากรจำนวนมากที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย แต่ขาดการจัดการข้อมูล สารสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งความรู้อันเป็นประสบการณ์ในตัวบุคลากรอย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นบุคลากรหลักของโรงเรียนจะต้องหาแนวทางเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่มาตรฐานและเป็นไปตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี²⁰ นอกจากนี้ผู้สอนต้องพัฒนาตนเองเพื่อก้าวผ่านเข้าสู่โลกแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ มีการปรับกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ โดยผู้สอนต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เข้าสู่ระบบการสอนแบบใหม่²¹

¹⁹ อุทุมพร จามรมาน และคณะ, การควบคุม การวัดประเมิน และการจัดการความรู้ (Control, Measurement, Evaluation and Knowledge Management), (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 35-36.

²⁰ อีระ รุญเจริญ, ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป การศึกษา, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2550), 7.

²¹ พรชัย เจดามาน และคณะ, การพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบประเทศไทย 4.0 สู่ ศตวรรษที่ 21, เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/>.

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อตอบปัญหาในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกด้าน อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลให้มีความรู้ และสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาบุคลากร และองค์กรอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วซึ่งการจัดการความรู้นับว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเตรียมคนให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่

การจัดการความรู้ให้บรรลุผล และประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างความรู้ในองค์กร ดังที่มาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญไว้ 4 ประการ ในการจัดการความรู้โดยจะต้องเริ่มต้นจาก 1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) 2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) 3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization)²² ซึ่งในทฤษฎีของแมเรล (Marali) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ต้องประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การเก็บความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ และ 5) การแสวงหาความรู้ใหม่²³ และในมุมมองของโนนากะ และทาเคอูชิ (Nonaka and Takeuchi) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ 2) การสร้างทีมงาน 3) สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การจัดการความรู้และการพัฒนางาน 5) การขับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม 6) การสร้างเครือข่ายภายในการปฏิบัติงานเป็นแบบพหุบาท และ 7) การสร้างเครือข่ายภายนอกระหว่างองค์กร²⁴ อีกทั้งสตีเฟน เอฟ กู๊ดเฟลโลว์ (Stephen F. Goodfellow) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ที่สำคัญไว้ดังนี้ 1) การวินิจฉัยองค์กร (diagnosis stage) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (the knowledge management vision stage) 3) การสื่อสารการจัดการความรู้ (the knowledge management communication stage) 4) การละลายพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง (unfreezing and change stage) 5) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition stage) 6) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing stage) 7) การสร้างความรู้ (knowledge creation stage) 8) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval stage) 9) การเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility stage) 10) การซึมซับความรู้ (knowledge assimilation) 11) การประยุกต์ใช้ความรู้

²² Michael Marquardt, **Building the Learning Organization**, A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, (New York: McGraw-Hill, 1996).

²³ Marali Yasmin, **Building and Developing Capabilities : A Cognitive Congruence Framework**, In **Knowledge Management and Organizational Competence**, (New York: University Press, 2001), 41-46.

²⁴ Ikujiro Nonaka, & Hirotaka, Takeuchi, **Hitotsubashi on Knowledge Management**, (Singapore: John Wiley and Sons, Asia, 2004), 50-63.

(knowledge application stage) และ 12) การประเมินผล (evaluation stage)²⁵ และในมุมมองของไรเนอร์ เทอร์แบน และคณะ (Rainer Turban and Others) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการจัดการความรู้ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ (create) 2) การกำหนดและรวบรวมความรู้ (capture) 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ (refine) 4) การจัดเก็บความรู้ (store) 5) การจัดการความรู้ (manage) และ 6) การเผยแพร่ (disseminate)²⁶ นอกจากนี้เคนเน็ท ซี ลาวดอน และ เจน พี ลาวดอน (Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ 2) การประมวลและใช้รหัสความรู้ (capture codify knowledge) 3) การแบ่งปันความรู้ (share knowledge) และ 4) การเผยแพร่ความรู้ (distribute knowledge)²⁷ และตามแนวคิดของสมชาย นำประเสริฐชัย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ (knowledge identification) 2) การแสวงหาความรู้จากภายนอก (knowledge acquisition) 3) การพัฒนา/สร้าง/บูรณาการความรู้ (knowledge development/creation/integration) 4) การถ่ายทอด/แบ่งปัน/กระจาย/เผยแพร่/แลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge transfer/sharing/dissemination/distribution/exchange) 5) การประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ (knowledge apply/ utilization / reuse) และ 6) การจัดเก็บ (knowledge storage) ซึ่งตามทฤษฎีของนพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา ได้แก่ 1) องค์กรหรือสถานศึกษา 2) คน 3) กระบวนการของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา และ 4) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ²⁸ เช่นเดียวกับที่ประพนธ์ ผาสุขยัต ได้สรุปกระบวนการของการจัดการความรู้ที่น่าสนใจไว้ ดังนี้ 1) การเข้าถึงความรู้ 2) การนำความรู้ไปใช้ 3) การแบ่งปันความรู้ 4) การเรียนรู้ร่วมกัน 5) การสร้างความรู้ และ 6) การเรียนรู้เพื่อยกระดับ²⁹

²⁵ Stephen F. Goodfellow, **Key Sections of the Knowledge Organization Model**, Accessed August 11, 2017, Available from http://www.accesskm.com/Resources/S_Articles/km.htm.

²⁶ Rainer Turban and Others, **Information technology**, (Toronto: John Wiley, 2001).

²⁷ Kenneth C. Luadon, and Jane P. Luadon, **Essentials of management information system**, (Prentice Hall, 2005).

²⁸ นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง, **การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อคุณภาพและการแข่งขัน**, (กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2550).

²⁹ ประพนธ์ ผาสุขยัต, **การจัดการความรู้ ฉบับขับเคลื่อน**, (กรุงเทพฯ: ไยโหม, 2550), 27-35.

สำหรับเรื่องนี้วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร ซึ่งควรเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ และกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของการจัดการความรู้ โดยมีหน้าที่ 3 ประการ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน และ 3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ขององค์กร³⁰ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับกระบวนการของการจัดการความรู้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน พบว่าองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ใช้ภายในองค์กรมีหลายองค์ประกอบ โดยแต่ละแนวคิดมีข้อดีที่แตกต่างกันไป ซึ่งสรุปองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกัน และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1) การสร้างและแสวงหาความรู้

การรวบรวมความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร และในตัวของบุคคล (tacit knowledge) ออกมาใช้ประโยชน์ เพื่อนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดระบบให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้ใช้ความรู้

การสร้างความรู้ เกิดจากการไปเรียนรู้ การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice จากองค์กรอื่น การพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรจากการวิจัยและพัฒนา และการนำบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มาประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรม เพื่อส่งผ่านความรู้เหล่านั้นไปยังบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร

2) การจัดเก็บความรู้ เกิดจากการนำความรู้ที่ได้จากภายในองค์กร หรือจากบุคลากร มาจัดให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ ซึ่งเรียบเรียง ปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพ ครบถ้วนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ มีความสะดวกต่อการค้นหาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล และสามารถสืบค้นได้ง่าย

3) การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกิจกรรมถ่ายทอดความรู้จากบุคคลไปสู่บุคคล จากบุคคลไปยังกลุ่มบุคคล และจากบุคคลไปสู่องค์กร ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง

³⁰ วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551).

ในการทำงาน โดยองค์กรมีการสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารเพื่อช่วยให้ระบบ การแลกเปลี่ยนข้อมูลทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ 1) เว็บเพจ (web page) 2) เว็บบล็อก (web blog) 3) ซอฟต์แวร์การจัดการเนื้อหา (content management) 4) wikipedia 5) FAQs การสร้างระบบคลังคำถาม 6) ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ³¹ รวมถึงเครื่องมือการจัดการความรู้ อื่น ๆ เช่น 1) การบันทึกความรู้ 2) การบันทึกภาพ 3) ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice : CoP) 4) การเล่าเรื่อง (story telling) 5) การเสวนา (dialogue) 6) การใช้ที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง (mentoring system) 7) เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) และ 8) การสัมมนาความรู้เรื่องต่าง ๆ (knowledge forum)³²

4) การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหา และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษางานวิจัยในประเทศและ ต่างประเทศ ดังนี้

สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์ การจัดการความรู้โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 ³³ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ³⁴ นอกจากนี้ได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น ชิ่ลิ่ง ลี และคณะ (Chi-Lung LEE and Others) ได้ศึกษาเรื่อง A process-based knowledge management system for school :

³¹ สมชาย นำประเสริฐชัย, **การจัดการความรู้**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558).

³² สุประภาดา โชติมณี, **Modem KM applications in business management จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ**, (กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2554), 43-45.

³³ สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา, “การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการ ความรู้โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3,” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2554), ข-ค.

³⁴ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, “การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ,” **ปัญญาภิวัฒน์** 5, พิเศษ (พฤษภาคม 2557): 134-142.

A case study in Taiwan³⁵ เนียนวี จอย และอิชิคาคุ ยูนิส (Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice) ได้ศึกษาเรื่อง Challenges in the use of knowledge management in public secondary school management in Rivers state, Nigeria³⁶ โมส โปเซียร์ และคณะ (Mose L. Bosieri and Others) ได้ศึกษาเรื่อง Evaluation of role of knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District, Kiambu County³⁷ โยแฮนด์ โครเนียวัน (Yohannes Kurniawan) ได้ศึกษาเรื่อง The role of knowledge management system in school : Perception of applications and benefits³⁸ เรมัด สคอ สะมัดห์ (Rahmad Sukor Ab. Samad) ได้ศึกษาเรื่อง Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance School in Malaysia³⁹ แคลมา คายิกคิ และโอแซน ยิลมัส (Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz) ได้ศึกษาเรื่อง Effects of Knowledge Management Competencies of School Principal's to Quality Studies in School⁴⁰ ไค หวิน ชู (Kai Wing Chu) ได้ศึกษาเรื่อง

³⁵ Chi-Lung Lee and Others, “ A process-based knowledge management system for school : A case study in Taiwan,” **TOJE : The Turkish Online Journal of Educational Technology** 9, 4 (October 2010): 10-21.

³⁶ Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, “ Challenges in the use of knowledge management in public secondary school management in Rivers state, Nigeria, ” **Journal of Education and Practice** 3, 4 (2012): 17-21.

³⁷ Mose L. Bosieri, “ Evaluation of role of knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District, Kiambu County,” **Prime Journal of Social Science** 2 (October 2013): 464-473.

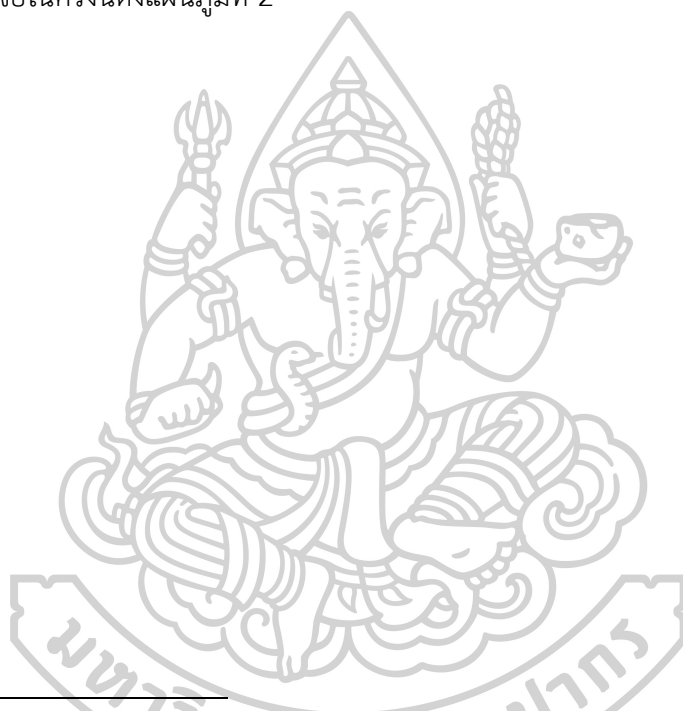
³⁸ Yohannes Kurniawan, “ The role of knowledge management system in school : Perception of applications and benefits, ” **Journal of Theoretical and Applied Information Technology** 61, 1 (March 2014): 169-174.

³⁹ Rahmad Sukor Ab. Samad, “ Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance School in Malaysia,” **SAGE Open** (October-December 2014): 1-7.

⁴⁰ Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz, “ Effects of Knowledge Management Competencies of School Principal's to Quality Studies in School,” **Journal of Business and Social Science** 5, 5 (April 2014): 188-198.

Beginning a journey of knowledge management in a secondary school⁴¹ และได้ศึกษาเรื่อง Leading knowledge management in a secondary school⁴² เหวิน หลิง ชีอ และ ชุน เหยิน ไฉ่ (Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai) ได้ศึกษาเรื่อง The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education⁴³ เฉิง อีริค (Cheng Eric) ได้ศึกษาเรื่อง Applying knowledge management for school strategic planning⁴⁴

จากแนวคิด และทฤษฎีดังกล่าวจึงสังเคราะห์เป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ดังแผนภูมิที่ 2

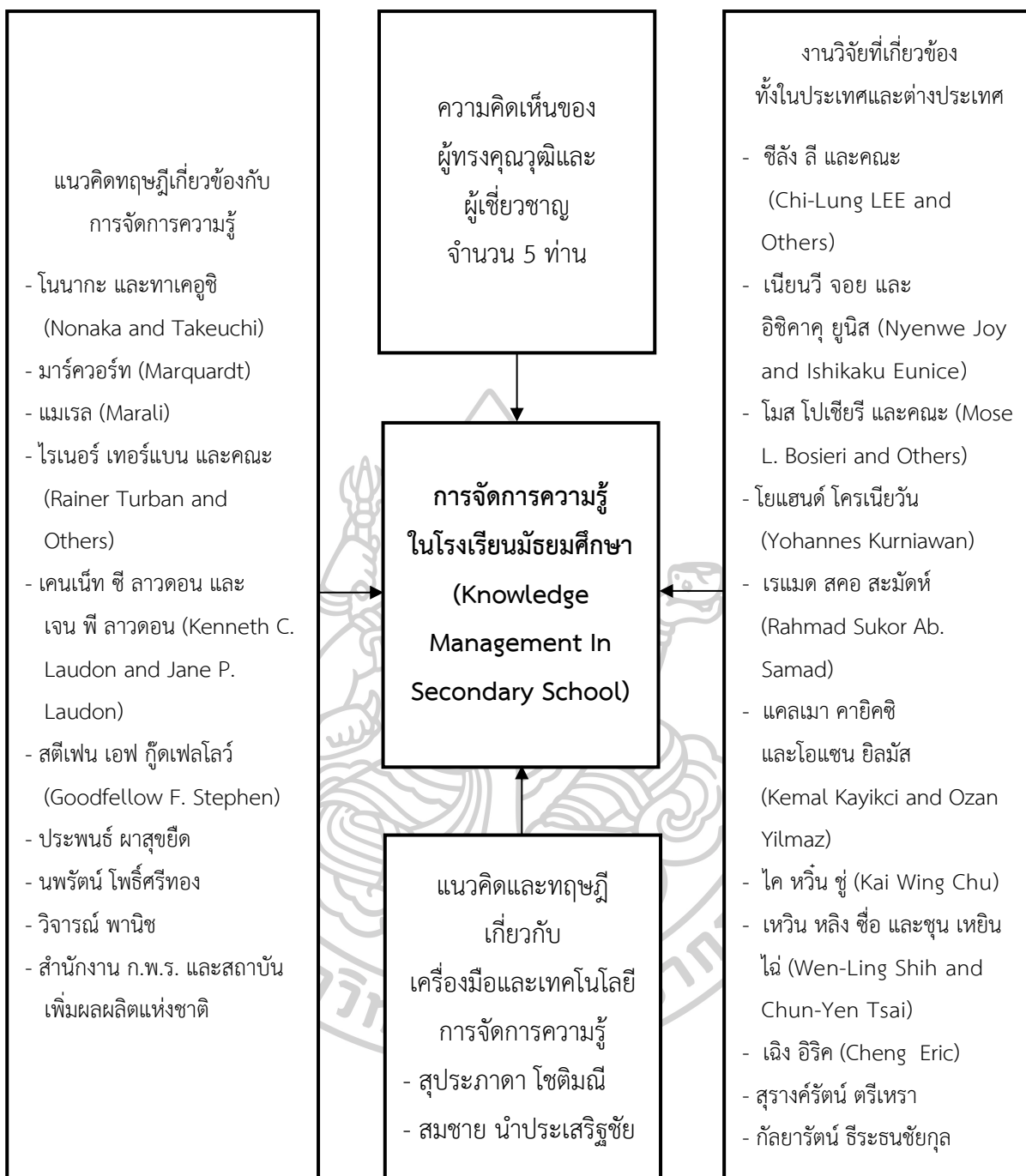


⁴¹ Kai-wing Chu, “Beginning a journey of knowledge management in a secondary school,” *Journal of Knowledge Management* 20, 2 (September 2015): 364-385.

⁴² Kai-wing Chu, “Leading knowledge management in a secondary school,” *Journal of Knowledge Management* 20, 5 (July 2016): 1104-1147.

⁴³ Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, “The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education,” *Journal of Knowledge Management* 20, 6 (July 2016): 1373-1392.

⁴⁴ Cheng Eric, “Applying knowledge management for school strategic planning,” *KEDI Journal of Educational Policy* 10, 2, 339-356. Accessed 11 September 2017, Available from <http://eds.b.ebscohost.com/abstract?>



แผนภูมิที่ 2 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Ikujiro Nonaka, & Hirotaka Takeuchi, **The knowledge – creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation**, (New York: Oxford University Press, 1995).

: Michael, Marquardt, **Building the Learning Organization**, A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, (New York, McGraw-Hill, 1996).

: Marali Yasmin, **Building and Developing Capabilities : A Cognitive Congruence Framework In Knowledge Management and Organizational Competence**, (New York: University Press, 2001), 41-46.

: Rainer Turban and Others, **Information technology**, (Toronto: John Wiley, 2001).

: Jane P. Luadon and Kenneth C. Luadon, **Essentials of management information system**, (Prentice Hall, 2005).

: Stephen F. Goodfellow, **Key Sections of the Knowledge Organization Model**, Accessed August, 11 2017, Available from: http://www.accesskm.com/Resources/S_Articles/km.htm.

: Chi-Lung LEE and Others, "A process-based knowledge management system for school : A case study in Taiwan," **TOJE : The Turkish Online Journal of Educational Technology** 9, 4 (October 2010): 10-21.

: Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, "Challenges in the use of knowledge management in public secondary school management in Rivers state, Nigeria," **Journal of Education and Practice** 3, 4 (2012): 17-21.

: Mose L. Bosieri, "Evaluation of role of knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District, Kiambu County," **Prime Journal of Social Science** 2 (October 2013): 464-473.

: Yohannes Kurniawan, "The role of knowledge management system in school : Perception of applications and benefits," **Journal of Theoretical and Applied Information Technology** 61, 1 (March 2014): 169-174.

: Rahmad Sukor Ab. Samad, "Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance School in Malaysia," **SAGE Open** (October-December 2014): 1-7.

: Kemal Kayikci, & Ozan Yilmaz, " Effects of Knowledge Management Competencies of School Principal's to Quality Studies in School," **Journal of Business and Social Science** 5, 5 (April 2014): 188-198.

: Kai-wing Chu, "Beginning a journey of knowledge management in a secondary school," **Journal of Knowledge Management** 20, 2 (September 2015): 364-385.

: Kai-wing Chu, "Leading knowledge management in a secondary school," **Journal of Knowledge Management** 20, 5 (July 2016): 1104-1147.

: Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, “The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education,” *Journal of Knowledge Management* 20, 6 (July 2016): 1373-1392.

: Cheng Eric, “Applying knowledge management for school strategic planning,” *KEDI Journal of Educational Policy* 10, 2, 339-356, Accessed September, 11 2017, Available from <http://eds.b.ebscohost.com/abstract?>.

: ประพนธ์ ผาสุขยัต, **การจัดการความรู้ ฉบับจับเคลื่อน**, (กรุงเทพฯ: ไผ่หอม, 2550), 27-35.

: นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง, **การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อคุณภาพและการแข่งขัน**, (กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2550).

: วิจารย์ พานิช, **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551).

: สุประภาดา โชติมณี, **Modem KM applications in business management จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ**, (กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2554).

: สมชาย นำประเสริฐชัย, **การจัดการความรู้**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2558).

: สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้**, เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplanmanual.pdf.

: กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. “การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ,” *ปัญญาภิวัฒน์* 5, พิเศษ (พฤษภาคม 2557): 134-142.

: สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา, “การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้ โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3,” (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2554), ข-ค.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต หรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยไว้ดังนี้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นเครื่องมือใช้สำหรับเก็บความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน มีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ จะใช้สำหรับรวบรวมความรู้ซึ่งอยู่ในลักษณะของเอกสาร (explicit knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวคน (tacit knowledge) มาสร้าง พัฒนา และจัดเก็บให้เป็นระบบซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ค้นหาได้ทุกที่ทุกเวลา พัฒนานตนเองจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นให้เป็นผู้รู้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การนำกระบวนการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบไปใช้กับบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐเพื่อบริหารงานหลัก ๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การบริหารงานทั่วไป ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญเรื่องการจัดการความรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดการความรู้
 - 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 1.2 ประเภทของความรู้
 - 1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
 - 1.4 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้
 - 1.5 รูปแบบของการจัดการความรู้
 - 1.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
2. โรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.2 กระบวนการบริหารการศึกษา
 - 2.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.4 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1. การจัดการความรู้

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

จากการศึกษาความหมายของการจัดการความรู้พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทรรศนะไว้ ดังนี้ ดาเวนพอร์ต และพรูซัค (Davenport and Prusak) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้⁴⁵ สำหรับเรื่องนี้เซนจ์ (Senge) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่มีผลมากที่สุด คือการมีผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการจัดการในองค์กร โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อลดความตึงเครียดเมื่อมีการนำการจัดการความรู้มาใช้⁴⁶ ซึ่งทาเคชิ และโนนากะ (Takeuchi and Nonaka) มีแนวคิดที่ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่⁴⁷ อีกทั้งสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ได้แสดงแนวคิดไว้ว่าการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวกับการจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจนประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างเป็นความรู้ และความคิดใหม่ในลักษณะของนวัตกรรม โดยคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถขององค์กรในด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีองค์กรเพื่อให้เกิดการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอน และการแพร่กระจายของความรู้ เพื่อทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความสามารถในเชิงการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว⁴⁸ และพยัต วุฒิมรงค์ ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กร ค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญและความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผน กลยุทธ์และการตัดสินใจ โดยการจัดการความรู้จะมีประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยความรู้

⁴⁵ Thomas H. Davenport, & Laurence Prusak, **Working Knowledge**, (USA: Harvard Business School Press, 1998).

⁴⁶ Peter M. Senge, **School that Learn**, (New York: Doubleday Currency, 2000), 23.

⁴⁷ Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, **Hitotsubashi on Knowledge Management**, (Singapore: John Wiley and Sons, Asia, 2004).

⁴⁸ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, **การจัดการความรู้กับนวัตกรรม**, (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2553).

จะถูกเพิ่มและจัดการตลอดเวลา⁴⁹ นอกจากนี้ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน คือ 1) การบรรลุเป้าหมายของงาน 2) การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน และ 3) การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ “การจัดการความรู้” คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร⁵⁰ สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย นำประเสริฐชัย ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการ การบริหาร ความรู้ของบุคคลหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้⁵¹

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่เป็นเครื่องมือใช้สำหรับ เก็บความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน มีลักษณะเป็นพลวัต ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้จะใช้สำหรับรวบรวมความรู้ซึ่งอยู่ในลักษณะของเอกสาร (explicit knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวคน (tacit knowledge) มาสร้าง พัฒนา และจัดเก็บให้เป็นระบบ ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ค้นหาได้ทุกที่ทุกเวลา พัฒนาตนเองจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับผู้อื่นให้เป็นผู้รู้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 ประเภทของความรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับการพัฒนาคน และการพัฒนาองค์กรซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทของความรู้ไว้หลายทฤษฎีดังนี้ ยืน ภู่วรรณ ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ที่ยากจะถ่ายทอด (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสาทสัมผัส ตั้งแต่รูป รส กลิ่น เสียง และการสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ขึ้นในมนุษย์ เช่นเมื่อได้พบเห็นใครคนหนึ่งแล้วจดจำได้ เมื่อพบอีกครั้งก็จะรู้ว่าเป็นใคร แต่เป็นการยากที่จะอธิบายให้ทราบว่าจดจำได้อย่างไร 2) ความรู้ที่สามารถเห็นได้ชัด (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่นำมาเขียนถ่ายทอดเป็นกฎเกณฑ์ สูตร สมการ หรือการแทนด้วยตัวหนังสือ มีการให้คำนิยามอย่างชัดเจน เช่น หนังสือ ตำรา และแบบเรียน 3) ความรู้ภายในองค์กรที่เห็นไม่ชัด (implicit knowledge)

⁴⁹ พยัต วุฒิมรงค์, **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555).

⁵⁰ ธีระ รุญเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3**, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2555), 235.

⁵¹ สมชาย นำประเสริฐชัย, **การจัดการความรู้**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558).

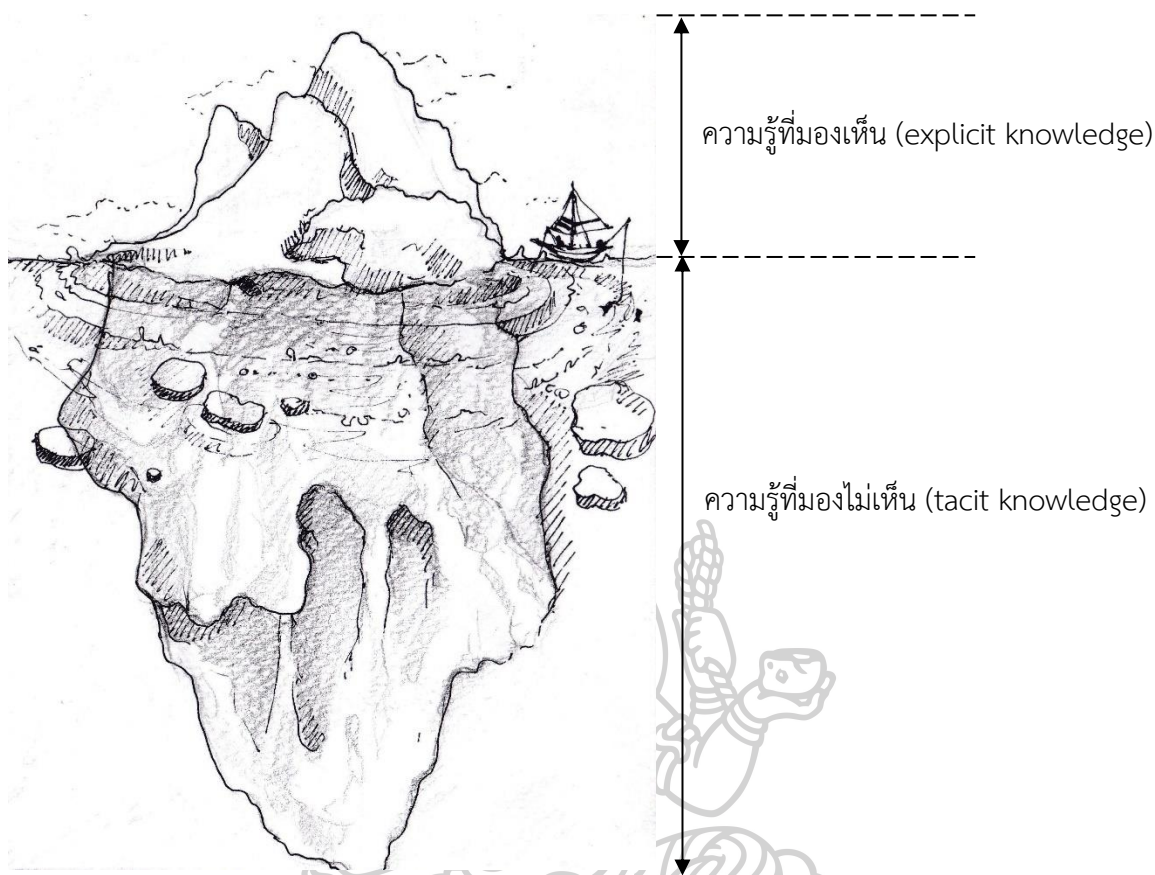
เป็นการสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ขึ้นภายในองค์กร เช่น ในภัตตาคารอาจมีกระบวนการพิเศษในการปรุงอาหารให้ถูกใจลูกค้า ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ไม่สามารถเขียนหรือบันทึกออกมา แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร⁵² และตามแนวคิดของโนนาเกะ และทาเคชิ (Nonaka and Takeuchi) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) tacit knowledge หมายถึง ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้นี้พัฒนาแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน 2) explicit knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย สอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ ที่กล่าวว่าความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ความรู้เด่นชัด (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสารหรือวิชาการ อยู่ในตำราคู่มือปฏิบัติงาน โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้ และอาจเกิดความรู้ใหม่ สรุป อ้างอิงต่อไป และ 2) ความรู้ซ่อนเร้น (implicit หรือ tacit knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวตนเป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา ความรู้ประเภทนี้เน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความรู้ใหม่ต่อไป⁵³

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนของความรู้ทั้ง 2 ประเภทปรากฏว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ประเภท tacit มากกว่าความรู้ประเภท explicit หลายเท่าคืออัตราส่วน tacit : explicit เป็น 80 : 20 เปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ คือ ภูเขาไฟแข็ง ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาคือ explicit (เป็นส่วนน้อย 20%) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งมองไม่เห็นมีมากถึง 80% จะเป็น tacit knowledge⁵⁴

⁵² ยืน ภู่วรรณ, เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้, เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.ku.ac.th/yuen/information_agr.

⁵³ ธีระ รุญเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3**, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2555), 235-236.

⁵⁴ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company**, (Harvard Business Review. November – December 92608), 70-73.



แผนภูมิที่ 3 อัตราส่วนระหว่างความรู้ที่มองเห็น (explicit knowledge) กับความรู้ที่มองไม่เห็น (tacit knowledge) เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง

ดังนั้นสรุปความหมายประเภทของความรู้ได้ว่า ความรู้มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge) ซึ่งรวบรวมอยู่ในตำรา เอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ 2) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมจากประสบการณ์ ทักษะในการทำงานที่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันกันได้ทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน⁵⁵

⁵⁵ วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551), 3.

ซึ่งการทำให้บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานนั้นต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (cooperative approach)⁵⁶ การเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารสูงสุดควรริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของการจัดการความรู้ (chief knowledge officer) โดยคุณเอื้อ ต้องทำหน้าที่กำหนดความรู้ที่เป็นหัวใจของการปฏิบัติภารกิจในองค์กร ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ความรู้ (knowledge vision) ซึ่ง ศคส. เรียกว่า “หัวปลา” ซึ่งการกำหนดหัวปลาที่ถูกต้อง คือ จัดกระบวนการกำหนดร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันเป็นเจ้าของ “หัวปลา” หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้⁵⁷

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับเรื่ององค์ประกอบการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้ แมเรล (Marali) ได้สรุปไว้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ต้องประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การเก็บความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ และ 5) การแสวงหาความรู้ใหม่⁵⁸ และในมุมมองของสตีเฟน เอฟ กูดเฟลโลว์ (Goodfellow F. Stephen) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ที่สำคัญไว้ดังนี้ 1) การวินิจฉัยองค์กร (diagnosis stage) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (the knowledge management vision stage) 3) การสื่อสารการจัดการความรู้ (the knowledge management communication stage) 4) การละลายพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลง (unfreezing and change stage) 5) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition stage) 6) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing stage) 7) การสร้างความรู้ (knowledge creation stage) 8) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval stage) 9) การเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility stage) 10) การซึมซับความรู้ (knowledge assimilation) 11) การประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application stage) และ 12) การประเมินผล (evaluation stage)⁵⁹ สำหรับเรื่องนี้ไรเนอร์ เทอร์แบน และคณะ

⁵⁶ อุทุมพร จามรมาน และคณะ, **การควบคุม การวัดประเมิน และการจัดการความรู้ (Control, Measurement, Evaluation and Knowledge Management)**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 119.

⁵⁷ วิจารย์ พานิช, **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551).

⁵⁸ Marali Yasmin, **Building and Developing Capabilities : A Cognitive Congruence Framework**, In **Knowledge Management and Organizational Competence**, (New York: University Press, 2001), 41-46.

⁵⁹ Stephen F. Goodfellow, **Key Sections of the Knowledge Organization Model**, Accessed August, 11 2017, Available from: http://www.accesskm.com/Resources/S_Articles/km.htm.

(Rainer Turban and Others) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการจัดการความรู้ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ (create) 2) การกำหนดและรวบรวมความรู้ (capture) 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ (refine) 4) การจัดเก็บความรู้ (store) 5) การจัดการความรู้ (manage) และ 6) การเผยแพร่ (disseminate)⁶⁰ อีกทั้งเคนเน็ท ซี ลาวดอน และ เจน พี ลาวดอน (Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ 2) การประมวลและใช้รหัสความรู้ (capture codify knowledge) 3) การแบ่งปันความรู้ (share knowledge) และ 4) การเผยแพร่ความรู้ (distribute knowledge)⁶¹ เช่นเดียวกับจอย โลโลวิช และโทมัส เบ็คแมน (Joy Liebowit and Thomas J. Beckman) ได้กล่าวว่า กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดองค์ความรู้ 2) การรวบรวมองค์ความรู้ 3) การคัดเลือกองค์ความรู้ 4) การจัดเก็บองค์ความรู้ 5) การแบ่งปันองค์ความรู้ 6) การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ 7) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ 8) การถ่ายทอดองค์ความรู้⁶² ซึ่งดาเวนพอร์ต และพรูซาค (Davenport and Prusak) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการความรู้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรรู้ค่าของความรู้ที่แสวงหา และต้องพร้อมที่จะลงทุนในกระบวนการสำหรับให้ได้ความรู้ขึ้นมา 2) กำหนดวางตัวบุคลากรที่มีความรู้สำคัญ ๆ ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพแห่งการสร้างสรรค์ที่แอบแฝงอยู่ในความสลับซับซ้อนและความหลากหลายของความคิดต่าง ๆ กล่าวคือให้มองเห็นประโยชน์ในความแตกต่าง อย่างมองว่าเป็นบ่อเกิดความขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการใช้วิธีง่าย ๆ มาแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน 4) ประกาศออกมาให้ชัดเจนว่า องค์กรต้องการความรู้ เพื่อจะได้จูงใจให้รางวัล และนำทางไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 5) หาวิธีการวัดความสำเร็จ ที่สามารถสะท้อนให้เห็นคุณค่าที่แท้จริงของความรู้ได้สมบูรณ์⁶³ และทราฟ (Trapp) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (components of a approach to knowledge management) 9 ประการ ดังนี้ 1) เป้าหมายความรู้ (knowledge goals) 2) การระบุถึงความรู้ (knowledge identification) 3) การจัดหาความรู้ (knowledge acquisition)

⁶⁰ Rainer Turban and Others, **Information technology**, (Toronto: John Wiley, 2001).

⁶¹ Kenneth C. Luadon, & Jane P. Luadon, **Essentials of management information system**, (Prentice Hall, 2005).

⁶² Joy Liebowitz, & Thomas J. Beckman, **Knowledge Organization : What Every Manager Should Know**, (United States of America: CRC Press LLC, 1998), 52-54.

⁶³ Thomas H. Davenport, & Laurence Prusak, **Working Knowledge: how organizations manage what they know**, (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

4) การพัฒนาความรู้ (knowledge development) 5) การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (knowledge transfer/distribution) 6) การใช้ความรู้ (knowledge usage) 7) การเก็บรักษาความรู้ (knowledge preservation) 8) การประเมิน/ทบทวนความรู้ (knowledge evaluation/review) และ 9) การควบคุมความรู้ (knowledge controlling)⁶⁴ นอกจากนี้คูซ่า (Kucza, 2001) ได้กล่าวถึงรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1) indentification of need for knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการ (indentification of need) และการกำหนดความต้องการ (indentification of requirements)

2) knowledge pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย 2.1) การสร้างเกณฑ์การสืบค้น 2.2) ค้นหาผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 2.3) ประเมินผู้ที่ผ่านการคัดเลือก 2.4) คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และ 2.5) การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3) knowledge push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ดังนี้ 3.1) การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และ 3.2) การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่าง ๆ

4) creation of knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการ ดังนี้ 4.1) การระบุถึงความคิดใหม่ 4.2) การประเมินความคิดใหม่ ๆ 4.3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ 4.4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ 4.5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ และ 4.6) การสร้างความรู้

5) knowledge collection and storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการ คือ 5.1) การระบุถึงความรู้ 5.2) การประเมินความรู้ 5.3) การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 5.4) การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5.5) การบูรณาการความรู้ และ 5.6) การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

⁶⁴ Holger Trapp, **Benefits of an intranet-based knowledge management system-Measuring the effects**, Accessed August, 14 2017, Available from http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf.

6) knowledge update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย ๆ 3 ประการ ดังนี้ 6.1) การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 6.2) การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ 6.3) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย⁶⁵

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าการจัดการความรู้ในองค์กรมีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไปมีผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ สนับสนุนด้วยงานวิจัยของสมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางปรับปรุงแก้ไขการจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ คือ “SUBA-KM MODEL (SCHOOLS UNDER BANGKOK ARCHDIOCESES KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL)” ที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ การกลั่นกรองความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างคลังความรู้⁶⁶ และสนับสนุนด้วยงานวิจัยของเฉิง อีริค (Cheng Eric) ได้ศึกษาเรื่อง Applying knowledge management for school strategic planning ผลการวิจัยในการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา ซึ่งมีปัจจัยส่งเสริมดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) สมรรถนะในการเรียนการสอน 4) วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และ 5) และเทคโนโลยี⁶⁷ และภูวนาท มุลเขียน ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กระบวนการกำหนดเป้าหมายความรู้หรือการกำหนดความรู้ที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการเรียนรู้การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของ

⁶⁵ Timo Kucza, “ Knowledge Management Process Model,” Accessed August, 21 2017, Available from: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>.

⁶⁶ สมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ, “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), ง.

⁶⁷ Cheng Eric, “ Applying knowledge management for school strategic planning,” *KEDI Journal of Educational Policy* 10, 2, 339-356. Accessed September, 11 2017, Available from <http://eds.b.ebscohost.com/abstract?>.

สถานศึกษา การกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา การกำหนดความรู้ กำหนดแผนการจัดการ ความรู้ และกำหนดมาตรฐานความรู้ที่ต้องการเรียนรู้ 2) กระบวนการสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาพื้นฐาน เป็นกระบวนการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยมีการแสวงหาความรู้ จากภายในและภายนอก สถานศึกษาและเป็นการนำเอาความรู้ที่สร้างขึ้นในสถานศึกษามาเผยแพร่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนด แหล่งเรียนรู้ การกำหนดทีมงาน การกำหนดกิจกรรมการสร้างความรู้ และการกำหนดแผนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) กระบวนการนำความรู้ไปใช้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกลั่นกรองไว้แล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความสามารถและทักษะของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดแผนการนำไปใช้การบริการ การนิเทศติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ 4) กระบวนการประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่า ความรู้ที่นำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปใช้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ความต้องการของครูและบุคลากร และเกิดประโยชน์ในการเพิ่มเติมความรู้ความสามารถและเพิ่ม ผลผลิตหรือไม่ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดแผนการประเมินผล การกำหนดประเด็นการประเมิน การกำหนดวิธีการและเครื่องมือการประเมิน และการสะท้อนกลับ และปรับปรุง และ 5) กระบวนการจัดเก็บและสะสมความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาจัดระบบและรวบรวมไว้เป็นคลังความรู้ของสถานศึกษา ประเภท เอกสาร สิ่งพิมพ์เกี่ยวกับคู่มือการบริหาร เอกสารหลักสูตร รายงานผลการปฏิบัติงาน และมีการ จัดเก็บในรูปแบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ⁶⁸ เช่นเดียวกับโยฮันเนส โครเนียวัน (Yohannes Kurniawan) ได้ศึกษาเรื่อง The role of knowledge management system in school : Perception of applications and benefits พบว่า องค์ประกอบสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร มีดังนี้ 1) กำหนดและรวบรวมความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การแบ่งปันความรู้ 4) การใช้ประโยชน์จาก ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เริ่มทดลองใช้ในโรงเรียน ซึ่งมีประโยชน์ ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้นี้ สามารถแบ่งออกเป็นสามส่วนสำหรับการเรียนการสอนและไม่ใช่งานสอน หลังจากที่สามารถ

⁶⁸ ภูวนาท มูลเขียน, “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน,” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553), ก-ค.

ประยุกต์ใช้ในองค์กรได้แล้ว การจัดการความรู้ก็จะเกิดประโยชน์กับโรงเรียนมากขึ้น⁶⁹ และเหวิน หลิง ชือ และชุน เหยิน ไฉ่ (Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai) ได้ศึกษาเรื่อง The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) การแสวงหาความรู้ 5) การจัดเก็บความรู้ 6) การแบ่งปันความรู้ และ 7) การนำองค์ความรู้ไปใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกันในองค์กรส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น⁷⁰ และสอดคล้องกับ สมชัย เจียรกุล ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผล 6) เงื่อนไขความสำเร็จและองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ (1) การมีส่วนร่วมในการระบุความรู้ (2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ (3) การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ (4) การมีส่วนร่วมในการเข้าถึงความรู้ (5) การมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ (6) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ และ (7) การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และผลการประเมินรูปแบบเบื้องต้น คือ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก⁷¹ อีกทั้งนฤมล สายะบุตร ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีองค์ประกอบ จำนวน 8 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 3) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ 4) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ 5) การค้นหาความรู้ 6) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ 7) การแสวงหาความรู้ 8) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และผลการทดลองใช้รูปแบบ

⁶⁹ Yohannes Kurniawan, “The role of knowledge management system in school : Perception of applications and benefits,” *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 61, 1 (March 2014): 169-174.

⁷⁰ Wen-Ling Shih, & Chun-Yen Tsai, “The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education,” *Journal of Knowledge Management* 20, 6 (July 2016): 1373-1392.

⁷¹ สมชัย เจียรกุล, “รูปแบบการบริหารจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน,” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2557), ง-จ.

การจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน และครูให้ความร่วมมือในการทดลองใช้รูปแบบเป็นอย่างดี ครูได้เรียนรู้แนวทางวิธีการจัดการความรู้ และมีความเข้าใจว่าการดำเนินงานในด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงานที่ทำได้แยกจากกัน จึงไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน⁷² นอกจากนี้ กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ พบว่า การที่องค์กรจะบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ นั้น ขึ้นอยู่กับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรได้ โดยเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรแบบใดและพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะขององค์กร สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์กรนั้น ดังนั้นจึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์กร ส่วนด้านภาวะผู้นำในองค์กรนั้น ผู้นำในองค์กรต้องเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่มาคือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ⁷³

สำหรับเรื่องนี้ อุทุมพร จามรมาน และคณะ ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดั่งนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ การมีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) และภาวะผู้นำในการสร้างทีม (team leadership) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด⁷⁴ ทั้งนี้วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึง

⁷² นฤมล สายะบุตร, “รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 2553), 4-5.

⁷³ กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, “การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ,” **ปัญญาภิวัฒน์** 5, พิเศษ (พฤษภาคม 2557): 134-142.

⁷⁴ อุทุมพร จามรมาน และคณะ, **การควบคุม การวัดประเมิน และการจัดการความรู้ (Control, Measurement, Evaluation and Knowledge Management)**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 56-57.

ผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง สดส.เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “คุณเอื้อ” ซึ่งต้องทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร 2) สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน และ 3) คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการหมุนเกลียวความรู้ (knowledge spiral) ขององค์กร⁷⁵ ซึ่งวงจรความรู้ (knowledge spiral : SECI) ที่นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรตามแนวคิดของโนนากะ และทาเคอุชิ (Nonaka and Takeuchi) มีดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (socialization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ได้จากการสังเกต การลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ

2. การสร้างความรู้ใหม่ที่บันทึกเป็นข้อมูลได้ (externalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ เพราะเป็นขั้นตอนที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้มีความชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ยกตัวอย่างหรือตั้งสมมติฐาน

3. การผสมผสาน (combination) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง นั่นคือ ทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ได้นี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้จากสื่อหรือช่องทางความรู้อื่น ๆ เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนเอกสาร การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4. การเกิดทักษะใหม่ (Internalization) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งไปเป็นความรู้โดยนัยจากความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ก็จะรวมกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังตัวอยู่ในบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง ซึ่งจะกลายเป็นทรัพย์สินที่แต่ต้องไม่ได้แต่ก็มีค่ายิ่งต่อองค์กร⁷⁶

4) โครงสร้างขององค์กร การจัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่กระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการติดต่อสัมพันธ์กันภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีค่านิยม

⁷⁵ วิจารณ์ พานิช, **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551). 111.

⁷⁶ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**, (New York: Oxford University Press, 1995), 12.

ร่วมกันและทำงานเป็นทีม 6) เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล และช่วยในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 7) ระบบการจัดการ มีการจัดระบบงานซึ่งมีบุคลากรรับผิดชอบ มีระบบและกลไกการนิเทศและการประกันคุณภาพภายในอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ 8) การเสริมแรง ให้การเสริมแรงแก่บุคลากรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมความก้าวหน้าการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล⁷⁷

ในมุมมองของโนนากะ และทาเคชิ (Nonaka and Takeuchi) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นปัจจัยในการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ เป็นทิศทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันรวบรวม ประมวล เรียบเรียงและสื่อสาร นำไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันและทุ่มเทในการทำงานร่วมกัน

2) การสร้างทีมงาน การที่องค์กรจะผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็งและเข้าใจงาน รู้จักบทบาทของตน ซึ่งเป็นพลังในกระบวนการของงานในทุก ๆ ขั้นตอน ทีมงานมักจะมีหัวหน้าทีมที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกับสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติ และผู้ประสานงานเพื่อเผยแพร่งานไปอย่างทั่วถึง

3) สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการส่งเสริมและเพิ่มทักษะการปฏิบัติแก่บุคลากร เช่น การจัดสัมมนา การศึกษาดูงาน การพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสอดคล้องกับแนวคิดของเซนจ์ (Senge) ที่กล่าวว่า บรรยากาศในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและง่ายต่อการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร⁷⁸

4) การจัดการความรู้และการพัฒนางาน เป็นการนำความรู้มาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วยเทคนิคหรือวิธีการที่แปลกใหม่ ส่งผลต่อต้นทุน เวลา และคุณภาพของงาน

5) การขับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม เปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันอย่างอิสระในขอบเขตของงาน โดยให้ทีมงานร่วมกันในการจัดการ การปฏิบัติและการติดตาม โดยผู้บริหารคอยให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนการดำเนินงาน

⁷⁷ กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล, “การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ,” *ปัญญาภิวัฒน์* 5, พิเศษ (พฤษภาคม 2557): 134-142.

⁷⁸ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, (London: Century Press, 1990).

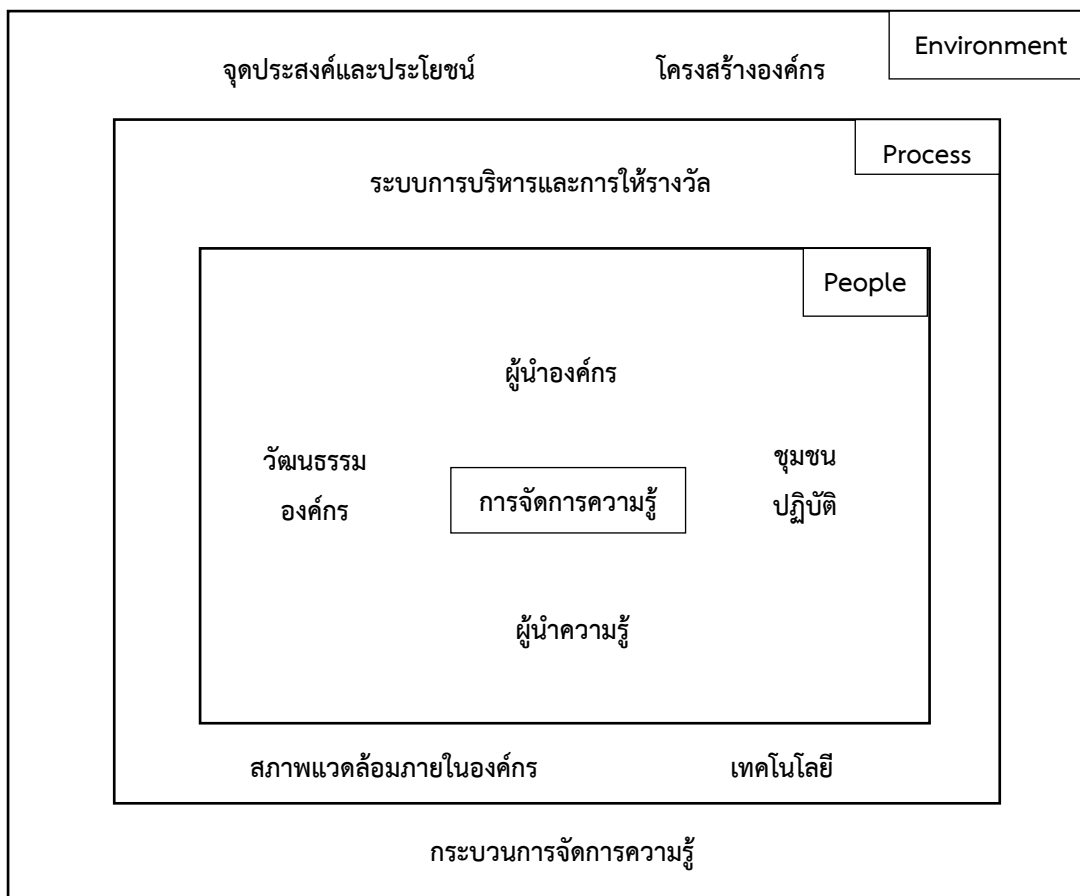
6) การสร้างเครือข่ายภายในการปฏิบัติงานเป็นแบบพหุบาท ในแต่ละองค์กรย่อมมีหน่วยงานย่อย จำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนบุคคลและความรู้ระหว่างกันในบางโครงการหรือบางงานซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

7) การสร้างเครือข่ายภายนอกระหว่างองค์กร ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับรู้ ข้อความ การปฏิบัติ ความต้องการและแนวทางปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนและก้าวสู่การแข่งขัน 79 สอดคล้องกับงานวิจัยของเรมเมต สคอ สะมัดห์ (Rahmad Sukor Ab. Samad) ได้ศึกษาเรื่อง Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance School in Malaysia ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ให้กับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในประเทศมาเลเซีย มีปัจจัยหลายด้านที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ ภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ การแบ่งปันความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย⁸⁰

นอกจากนี้ พยัต วุฒิรงค์ ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ 3 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร (Environment) ประกอบด้วย จุดประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วยระบบการบริหารและการให้รางวัล และกระบวนการจัดการความรู้ และ 3) ปัจจัยด้านคน (People) ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำความรู้ ดังแผนภูมิที่ 4

⁷⁹ Ikujiro Nonaka, & Hirotaka Takeuchi, **Hitotsubashi on Knowledge Management**, (Singapore: John Wiley and Sons, Asia, 2004), 50-63.

⁸⁰ Rahmad Sukor Ab. Samad, “ Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance School in Malaysia,” **SAGE Open** (October-December 2014): 1-7.



แผนภูมิที่ 4 โมเดลปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้
ที่มา: พยัต วุฒิรงค์, **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2555).

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) องค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่บุคลากรคนอื่นในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์กรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่น แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรต้องแบ่งปันความรู้กัน สอดคล้องกับสุประภาดา โชติมณี ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องอาศัย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คน สถานที่และบรรยากาศ และสิ่งอำนวยความสะดวก 1) คน (people) มีคนที่มีความรู้จากการได้ปฏิบัติจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่คนที่อยากรับรู้ประสบการณ์และเทคนิควิธีการทำงานหรือสิ่งดี ๆ พร้อมทั้งตั้งใจแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน 2) สถานที่ (place) และบรรยากาศ มีสถานที่และบรรยากาศที่ดี

และเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน ที่จะให้คนเหล่านั้นมาเจอกันเพื่อจะได้พูดคุย ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ เพราะการได้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในบรรยากาศที่สบาย ๆ ผ่อนคลาย จะทำให้เกิดการพรุ่งพรูของความรู้ได้มากกว่าบรรยากาศที่เครียด กตัดัน และอึดอัด 3) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (infrastructure) มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่าย และสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับการสรุป และจัดเก็บความรู้ รวมถึงการแบ่งปัน (share) หรือส่งต่อข้อมูล เป็นต้น สนับสนุนด้วยงานวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพ การจัดการความรู้ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กร เช่น ห้องคุยกันแบบสบาย ๆ ⁸¹

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายให้ชัดเจนก่อน เพื่อให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกัน และรู้ว่าต้องทำอะไร จึงจะบรรลุเป้าหมายองค์กร รวมทั้งจะได้รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง จึงจะทำให้ตนเองมีความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร 2) สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การจะทำให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด 3) สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ (human networks) ในองค์กร ก็เหมือนกับการที่เรารวบรวมหนังสือ หรือตำราต่าง ๆ ไว้ในองค์กร เพราะเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เราสามารถไปขอความช่วยเหลือจากผู้รู้เหล่านั้นได้ เปรียบเสมือนเมื่อเราไม่รู้วิธีการอะไรบางอย่าง แล้วเราไปเปิดหนังสือเรื่องนั้น ก็จะทำให้เรารู้วิธีการนั้นได้ 4) กำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องรู้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อจะสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน เพราะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบางองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ เหตุผลหนึ่งก็เพราะความไม่เข้าใจลักษณะงาน หรือลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เช่น บางองค์กร ชอบการพูดคุยกันมากกว่าการอ่านและการเขียน การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ควรจะเป็นวิธีการที่ได้มาพบปะพูดคุยแบบเห็นหน้ากัน (face to face) มากกว่าการให้เขียนแล้วส่งให้หน่วยงานที่รวบรวม หรือเขียนแล้วหย่อนลงในกล่องแสดงความคิดเห็น หรือบางองค์กรพนักงานต้องไปปฏิบัติหน้าที่ภายนอก วิธีการที่เหมาะสมกับการแบ่งปันและ

⁸¹ พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค, “การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก,” (รายงานการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554).

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็ควรจะเป็นการทำผ่านเว็บไซต์ มากกว่าการให้มาพูดคุยกันแบบเห็นหน้า (face to face) เป็นต้น 5) แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องทำให้คนรู้สึกว่าการแบ่งปันแล้วได้ประโยชน์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเองให้ประสบผลสำเร็จได้ เพราะเมื่อเราต้องทำงานนั้นอยู่ทุกวัน การได้มีโอกาสแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำงานได้เร็ว และมีความรู้มากขึ้น สนับสนุนด้วยงานวิจัยของชี่ลิ่ง ลี และคณะ (Chi-Lung LEE and Others) ได้ศึกษาเรื่อง A process-based knowledge management system for school : A case study in Taiwan พบว่า การจัดการความรู้ในโรงเรียนด้วยการผสมผสานความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร⁸² และสอดคล้องกับสวนดี นานอน ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ ผู้บริหารโรงเรียนและครูสายผู้สอนที่เป็นครูหัวหน้าวิชาการในโรงเรียน มีความเห็นว่า ขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษามากที่สุด คือ การนำความรู้ไปใช้⁸³ และ 6) สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจที่ดี จะทำให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้องมั่นใจว่าวิธีการที่ทำนั้นส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จริง ๆ โดยสร้างแรงจูงใจที่มาจากข้างในไม่ใช่แค่เพียงให้เงินรางวัล หรือของต่อใจเท่านั้น เพราะจะทำให้เกิดความล้มเหลวได้⁸⁴

2) โครงสร้างองค์กร (structure) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (flexible) แบนราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น

⁸² Chi-Lung LEE, & Others, “ A process-based knowledge management system for school : A case study in Taiwan,” *TOJE : The Turkish Online Journal of Educational Technology* 9, 4 (October 2010): 10-21.

⁸³ สวนดี นานอน, “การจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้,” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2554), ง.

⁸⁴ สุประภาดา โชติมณี, *Modem KM applications in business management จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ*, (กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2554), 119-127.

จะเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารที่กว้างขวางมากขึ้น และขจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ต้ององค์กรต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน 3) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (share vision and mission) ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัทเพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร องค์กรจึงจะสำเร็จในการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยี (technology) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น เนื่องจากช่วยในการอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ของความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานงานด้านความรู้ ซึ่งการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้นโดยใช้การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (web-based application) อินเทอร์เน็ต (internet) อินทราเน็ต (intranet) เว็บบอร์ด (web board) และกรุปแวร์ (groupware) บุคลากรทุกคนสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา 5) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (systematic knowledge management process) องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดทำสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยของดร.ณภัท เพ็ชรจัด ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนเครือข่ายระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของขั้นตอนจัดเก็บความรู้ คือการมีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกในการใช้ความรู้ นั้น ๆ และมีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่ทำให้ผู้ต้องการความรู้ค้นหาความรู้ได้อย่างง่ายดาย มีการจัดเป็นหมวดหมู่ง่ายต่อการค้นหา⁸⁵ 6) ระบบการบริหารและการให้รางวัล (human resource and reward system) ระบบการบริหาร คือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่น ๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้ ระบบการให้รางวัลมีผลกระทบต่อพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้ต้องการใช้ระบบการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์กรที่มีการผลิตโดยทั่วไป ระบบการให้รางวัลจำเป็นต้องพิจารณาลักษณะขององค์กรและลักษณะ

⁸⁵ ดร.ณภัท เพ็ชรจัด, “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนเครือข่ายระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง,” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556).

ของงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลกระทบเชิงบวกมากที่สุด คือ การจ่ายตามตัวบุคคล (person-based pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาความรู้และทักษะ 7) ผู้นำองค์กร (leader) ผู้นำองค์กรเป็นผู้สนับสนุนด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ซึ่งผู้นำองค์กรอาจมีบทบาทในการพิจารณาการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร มีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดในองค์กร สร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมถึงนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร 8) ผู้นำด้านความรู้ (work KM) ผู้นำด้านความรู้ หรือผู้อำนวยการความสะดวก ซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบ ความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับบุคลากร 9) การสร้างชุมชนปฏิบัติ (community of practice) การเริ่มต้นการจัดการความรู้ องค์กรอาจมีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของบุคลากรที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีกลุ่มหรือทีมงานที่สนใจในเรื่องเดียวกันและอยากที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งชุมชนปฏิบัติเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ชุมชนความรู้ (knowledge communities) โดยจะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ทักษะในการบริหารจัดการ และพรสวรรค์ทางการพัฒนาและอื่น ๆ และ 10) วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดความไว้วางใจกัน การทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกันภายในองค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ต้องทำให้บุคลากรมีความสมัครใจไม่มีการบังคับ ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อคนอยากรู้และต้องการใช้งาน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องทำให้ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) ถูกนำออกมาเป็นความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (explicit knowledge) ให้ได้มากที่สุด⁸⁶

ส่วนสมชาย นำประเสริฐชัย ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วย กระบวนการกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้งาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การกำหนดความรู้ (knowledge identification) เป็นการกำหนดความรู้ที่มีความรู้ที่ต้องการ รูปแบบของความรู้ และแหล่งของความรู้ การกำหนดความรู้ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถประเมินศักยภาพของตนเองได้จากความรู้ที่มี และความรู้ที่ต้องการ รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนในการพัฒนาและได้มาซึ่งความรู้ 2) การแสวงหาความรู้จากภายนอก (knowledge acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่ต้องการจากภายนอกองค์กร ว่าสามารถได้ความรู้ที่ต้องการมาจากใคร หน่วยงานใด หรือจากแหล่งความรู้ใด

⁸⁶ พยัต วุฒิมรงค์, **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555).

มีวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาอย่างไร เช่น การซื้อองค์ความรู้จากภายนอก การทำงานร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการหรือการจัดจ้างที่ปรึกษา เป็นต้น ปัจจุบันการแสวงหาความรู้จากภายนอกกลายเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาขององค์กรจำนวนมาก เพราะเป็นเรื่องยากที่องค์กรหนึ่งองค์กรใดจะมีความรู้ความสามารถที่ครบถ้วนในทุก ๆ ด้านตามที่ต้องการ 3) การพัฒนา/สร้าง/บูรณาการความรู้ (knowledge development /creation/ integration) เป็นการพัฒนาความรู้ นำเอาความรู้ที่ได้มาบริหารจัดการให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความต้องการ การพัฒนาความรู้มุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะความชำนาญใหม่ สิ้นค้าหรือบริหารใหม่ ๆ แนวความคิดที่ดีกว่า และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4) การถ่ายทอด/แบ่งปัน (knowledge transfer/sharing) ในกระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มนี้ มีพื้นฐานมาจากความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ /การแบ่งปัน เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์กร สามารถนำความรู้ที่แบ่งปันไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น และช่วยทำให้ได้รับความรู้ใหม่เพิ่มเติมขึ้นมา ในกระบวนการนี้ครอบคลุมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร และการถ่ายทอดความรู้แฝงและความรู้แบบชัดแจ้งจากต้นทางหรือแหล่งความรู้ (knowledge source) ไปยังปลายทางหรือเป้าหมายความรู้ (knowledge destination) เช่น กิจกรรมรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เป็นการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลไปยังบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับดาหวัน สะทา ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เรื่องเพศศึกษาของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้ได้ความรู้ใหม่ขึ้นมาอีก⁸⁷ และสนับสนุนด้วยงานวิจัยของโมส โปเซียรี และคณะ (Mose L. Bosieri and Others) ได้ศึกษาเรื่อง Evaluation of role of knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District, Kiambu County พบว่าการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างครู จะช่วยให้การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้ทางประสบการณ์วิชาชีพและความสามารถของครูในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน⁸⁸ 5) การประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ (knowledge apply/utilization/reuse) การใช้ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีความรู้มากหรือน้อยเพียงใด หากไม่สามารถใช้ได้ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

⁸⁷ ดาหวัน สะทา, “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เรื่องเพศศึกษาของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2556).

⁸⁸ Mose L. Bosieri, “Evaluation of role of knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District, Kiambu County,” **Prime Journal of Social Science** 2 (October 2013): 464-473.

ทั้งสิ้น การใช้ความรู้และการนำความรู้กลับมาใช้ใหม่จำเป็นต้องมีการวางแผนและจัดการ เพื่อให้การใช้ความรู้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม 6) การจัดเก็บ/รักษา/ปรับปรุง/ตรวจสอบความรู้ (knowledge storage/maintenance/update/verification) เป็นการจัดเก็บดูแลปรับปรุง และตรวจสอบความรู้ให้มีความถูกต้องและทันสมัย กระบวนการนี้มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งก่อนและระหว่างการจัดเก็บความรู้ด้วย เป้าหมายของการจัดเก็บความรู้ นั้น ทำเพื่อให้สามารถนำความรู้มาแบ่งปันได้สะดวกยิ่งขึ้น รวมถึงความสามารถนำความรู้กลับมาใช้สร้างประโยชน์ใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ เช่น การขยายความรู้แก่หน่วยงานภายนอกที่ต้องการ หรือการนำความรู้ที่จัดเก็บมาต่อยอดความรู้เพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ⁸⁹ นอกจากนี้ สุประภาดา มณีโชติ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่สกัดได้ คือ นำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บเพื่อให้คนที่ต้องใช้นำไปใช้ได้สะดวกและเมื่อใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ มีเทคนิคใหม่ หรือมีปัญหา อุปสรรค ก็มีการปรับปรุงความรู้เพื่อให้ความรู้นั้นทันสมัย (update) เป็นปัจจุบันมากที่สุด เมื่อได้ความรู้ที่สกัดออกมาแล้ว ไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะใดก็ตาม สิ่งที่ต้องกระทำต่อไป คือ นำความรู้เหล่านั้นมาจัดการเพื่อใช้ประโยชน์ในองค์กร ดังนี้ 1) การจัดการกับความรู้ก่อนนำเข้าสู่จัดเก็บในระบบ เมื่อองค์กรมีองค์ความรู้ที่สกัดมาจากการทำกิจกรรมหรือระบบต่าง ๆ องค์กรควรมีระบบการจัดการกับองค์ความรู้นั้นก่อนนำเข้าสู่จัดเก็บในระบบ เช่น 1.1) มอบหมายทีมงาน ให้ดำเนินการแยกประเภทขององค์ความรู้ เพื่อให้จัดหมวดหมู่ได้ง่าย 1.2) กำหนดให้ทีมงานจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ เพื่อให้เรียกค้นได้สะดวก เช่น ความรู้พื้นฐาน ความรู้จากการแก้ปัญหาในงาน ความรู้จากการปรับปรุงงาน ความรู้จากการคิดค้นสิ่งใหม่ เป็นต้น 1.3) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบหรือกลั่นกรองความรู้ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาว่าถูกต้อง เชื่อถือได้ ก่อนนำเข้าสู่จัดเก็บในระบบ 2) การจัดการกับความรู้ที่จัดเก็บในระบบ เมื่อได้ความรู้ผ่านการแยกประเภท จัดหมวดหมู่ และผ่านการตรวจสอบแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาจัดเก็บในระบบขององค์กร ซึ่งสามารถจัดเก็บได้ทั้งเป็นข้อมูล/ความรู้ที่อยู่ในรูปของกระดาษ (hard copy) ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ (soft file) หรือไฟล์ในคอมพิวเตอร์ เสียง และภาพเคลื่อนไหว โดยสามารถจัดเก็บได้ ดังนี้ 2.1) ข้อมูล/ความรู้ที่อยู่ในรูปของกระดาษ (hard copy) ความรู้ประเภทนี้สามารถจัดเก็บได้โดยอาจทำเป็นห้องสมุดความรู้ หรือทำมุม KM หรือการนำความรู้มาติดโชว์ที่บอร์ดขององค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูล/องค์ความรู้ นั้น ๆ เช่น เป็นบทความวารสาร หนังสือ งานวิจัย เป็นต้น 2.2) ข้อมูล/ความรู้ที่อยู่ในรูปของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ (soft file) หรือไฟล์คอมพิวเตอร์ ความรู้ประเภทนี้สามารถจัดเก็บได้โดยอาจสร้างเว็บไซต์ไว้จัดเก็บองค์ความรู้ หรือการนำข้อมูล/องค์ความรู้มาไว้ที่ server หรือ drive กลางขององค์กรเพื่อให้ทุกคนเข้ามาดูได้ หรืออาจจะให้สิทธิ์เฉพาะกลุ่มเป้าหมายให้มีการ share ความรู้และให้คนในกลุ่มเข้ามาดูได้

⁸⁹ สมชาย นำประเสริฐชัย, การจัดการความรู้, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558).

2.3) ข้อมูล/ความรู้ที่อยู่ในรูปของเสียง ความรู้ประเภทนี้สามารถจัดเก็บได้โดยการบันทึกเสียงลงในเทปเสียง หรือซีดี (VCD/DVD) จัดเก็บในห้องสมุด หรือบันทึกเป็นไฟล์เสียงในระบบอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์แล้วจัดเก็บในเว็บไซต์หรือ server ขององค์กรก็ได้ 2.4) ข้อมูล/ความรู้ที่อยู่ในรูปของภาพเคลื่อนไหว ความรู้ประเภทนี้สามารถจัดเก็บได้โดยการบันทึกเป็นภาพเคลื่อนไหวลงในแผ่นวิดีโอหรือซีดี (VCD/DVD) แล้วจัดเก็บไว้ในเว็บไซต์หรือ server ขององค์กรก็ได้ 3) การจัดการกับความรู้หลังการนำเข้าจัดเก็บในระบบ องค์กรควรมีระบบจัดการกับความรู้ภายหลังนำเข้าจัดเก็บในระบบ เพื่อให้ความรู้มีชีวิต มีความทันสมัย (update) และเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายนำความรู้นั้นไปใช้ ซึ่งสามารถดำเนินการ ดังนี้ 3.1) สื่อสารให้ทราบว่ามีความรู้ใหม่ เมื่อมีการจัดเก็บความรู้ในระบบ องค์กรควรกำหนดให้มีทีมงานประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายทราบ เพื่อให้มีการเข้ามาดูข้อมูล/ความรู้ในระบบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลให้มีการนำความรู้นั้นออกไปใช้งานด้วย 3.2) ส่งเสริมให้นำความรู้ไปใช้ เมื่อกลุ่มเป้าหมายมาดูข้อมูล/ความรู้ที่จัดเก็บในระบบแล้ว องค์กรควรส่งเสริมให้นำความรู้ไปใช้ โดยทำให้กลุ่มเป้าหมายเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งอาจจะใช้กิจกรรมหรือวิธีการกระตุ้นที่เหมาะสม 3.3) วัดผลการนำความรู้ไปใช้งาน เมื่อกลุ่มเป้าหมายมีการนำความรู้ออกไปใช้งาน องค์กรควรมีระบบวัดผลการนำความรู้ไปใช้งาน เพื่อที่องค์กรจะได้ปรับปรุงทั้งเนื้อหาความรู้และวิธีการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้ใช้งานมากที่สุด เช่น วัดผลจำนวนผู้เข้าใช้งาน ความสะดวกของผู้ใช้งาน และความพึงพอใจจากการนำความรู้ไปใช้ว่ามีความถูกต้องและใช้ประโยชน์ได้จริง 3.4) ปรับปรุงความรู้และระบบจัดการความรู้ให้ทันสมัย เมื่อกลุ่มเป้าหมายมีการนำความรู้ออกไปใช้งาน และมีการวัดผลความพึงพอใจของผู้ใช้งานแล้ว องค์กรควรมีระบบในการทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นปรับปรุงหรือเพิ่มเติมเนื้อหา ประเด็นสำคัญของความรู้เพื่อทำให้ความรู้นั้นสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งเมื่อเกิดการค้นพบความรู้ใหม่ ก็มีวิธีการบันทึกและจัดเก็บเข้าระบบ นอกจากนั้น องค์กรควรมีการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ให้สะดวกและเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งานด้วย⁹⁰

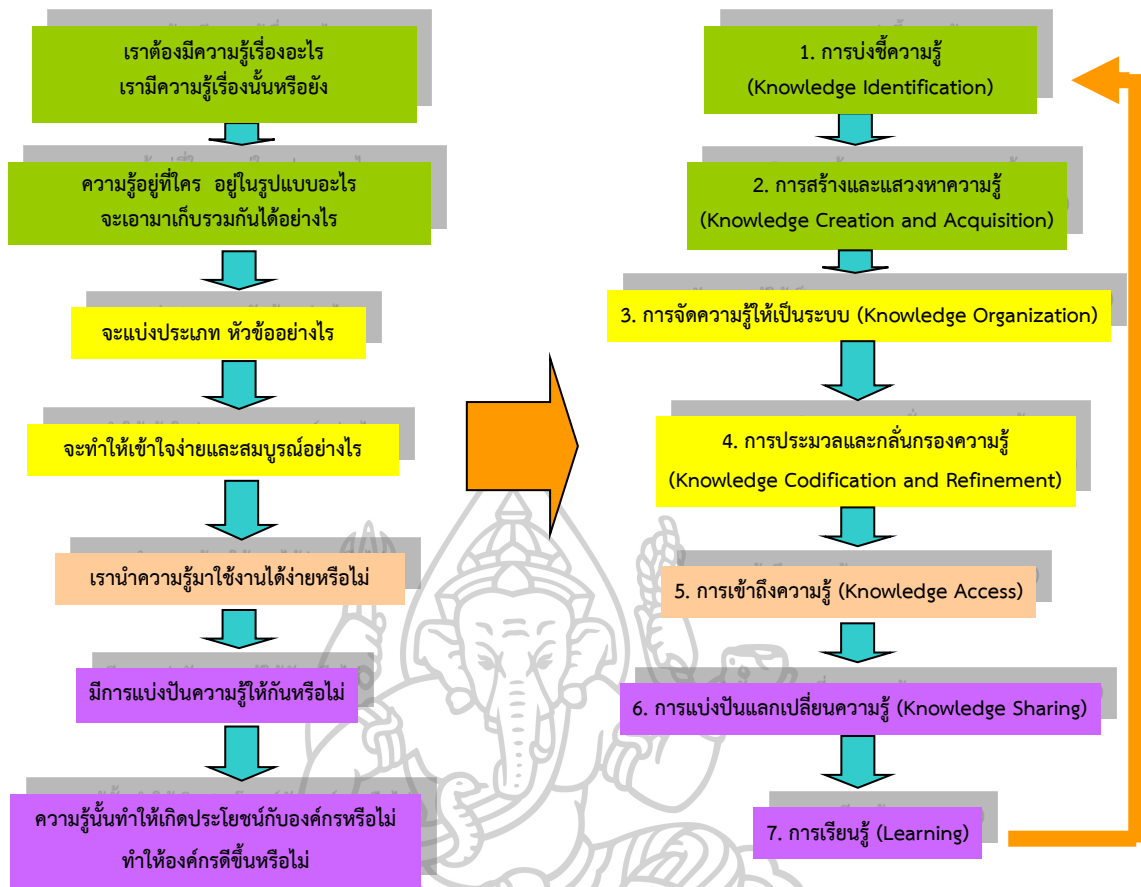
นอกจากนี้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวถึงแนวทางของกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ซึ่งเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ - เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ - เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก

⁹⁰ สุประภาดา โชติมณี, Modem KM applications in business management จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ, (กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2554), 100-105.

รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ – เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ 5) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้-ทำได้หลายวิธีการโดยกรณีเป็น explicit knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น tacit knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น และ 7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้> เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง⁹¹ ดังแผนภูมิที่ 5



⁹¹ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplanmanual.pdf



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplanmanual.pdf.

ในปัจจุบันความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญ ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ดังที่ ประพนธ์ ฆาสุขยัต ได้สรุปกระบวนการในการจัดการความรู้ ไว้ ดังนี้ 1) การเข้าถึงความรู้ เป็นการสืบค้นข้อความรู้และทำความเข้าใจในความรู้ นั้น ๆ ให้เกิดความ เข้าใจว่าความรู้นั้นเกี่ยวกับสิ่งใด มีรายละเอียดเพียงใด มีสาระของความรู้ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ 2) การนำความรู้ไปใช้ เป็นการนำความรู้ที่เข้าถึงมาวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานและ องค์กรให้สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ 3) การแบ่งปันความรู้ เป็นการนำ ความรู้ที่เข้าถึง และจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาแล้วเล่าสู่กันฟังระหว่างบุคคล ทีมงาน และพิจารณา ถึงข้อดี แนวทางที่ผิดพลาด เพื่อนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติในคราวต่อไป 4) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการร่วมแสดงความคิดและแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ ความชำนาญ การปฏิบัติงาน

การทดลอง การฝึกอบรมหรือศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทำความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทักษะที่เป็นเทคนิคใหม่ ๆ 5) การสร้างความรู้ เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นจากการเข้าถึง และการแบ่งปันกันเพื่อเป็นความรู้ใหม่ ความรู้เฉพาะ โดยการประมวลสาระ ความชัดเจน ความถูกต้องและทันยุคทันสมัย ตลอดจนสามารถเข้าใจได้ง่ายเพื่อการนำมาประยุกต์ใช้ต่อไป 6) การเรียนรู้เพื่อยกระดับ เป็นการเข้าถึงและแสวงหาความรู้เพิ่ม เนื่องจากความรู้ที่มีอยู่จะต้อง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันเป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นพลังในการปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและรวดเร็ว นอกจากนี้จะเป็นการยกระดับความรู้แล้วยังเป็นการยกระดับตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน การดำรงชีวิตในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรู้เท่าทัน²

สำหรับเรื่องนี้ นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ในองค์กรทางการศึกษา มีดังนี้ 1) องค์กรหรือสถานศึกษา คือ การกำหนดให้กลุ่มคนคือ ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนิน ไปประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1.1) วิสัยทัศน์ (vision) ของสถานศึกษา คือสิ่งที่รวมเอาความคาดหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตของสถานศึกษาเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการของ สถานศึกษาที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในสถานศึกษานั้น ๆ จากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกสถานศึกษา วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ส่วนการจัดการความรู้ การเรียนรู้และครู ผู้บริหาร บุคลากรซึ่งเป็นผู้เรียนในสถานศึกษาก็จะเป็น ผู้สร้างและปรับปรุงคุณภาพ รวมทั้งผลิตและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา 1.2) วัฒนธรรม (culture) ของสถานศึกษา หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและ ประเพณีของสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมันิยมของ คนในองค์กร วัฒนธรรมของสถานศึกษาที่มีการจัดการความรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพ ก็คือวัฒนธรรม ที่ยอมรับว่าการจัดการความรู้ การเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางภารกิจ และกลยุทธ์ของ สถานศึกษาอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจหรือหน้าที่การงานทุกอย่าง ในสถานศึกษา วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูน การเรียนรู้โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้อ อำนาจ (empowerment) และการแบ่งปันความรู้ 1.3) กลยุทธ์ (strategy) การดำเนินงานของ สถานศึกษา จะสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติวิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิด ทั้งการเรียนรู้ การถ่ายทอด และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการของ

² ประพนธ์ ฝาสุขยัต, **การจัดการความรู้ ฉบับขับเคลื่อน**, (กรุงเทพฯ: ไผ่หอม, 2550), 27-35.

สถานศึกษาหรือในภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา 1.4) โครงสร้าง (structure) ของสถานศึกษา ส่วนใหญ่โครงสร้างของสถานศึกษาทุกระดับจะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูง เพื่อรองรับงานหลัก 4 งานคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ยกเว้นสถาบันการศึกษาเฉพาะทางที่อาจมีโครงสร้างซับซ้อนแตกต่างกันไป ด้วยโครงสร้างแบบแบนราบ เป็นผลให้มีการคิดค่า การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นไปด้วยดี และส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ง่าย 2) คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ในสถานศึกษาทุกระดับเพราะคนเป็นทั้งเจ้าของความรู้และผู้จัดการความรู้ในเวลาเดียวกันของสถานศึกษา โดยคนคือผู้บริหารกลุ่มผู้นำสามารถจัดสถานศึกษาให้มโนบายและแนวปฏิบัติที่เอื้อเพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้ใช้ความรู้ร่วมกัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการความรู้จึงยึดหลักการทำงานเป็นทีม โดยส่งเสริมให้บุคลากรจากหลาย ๆ ระดับจากหลาย ๆ ส่วน (หมวดวิชา กลุ่มวิชา ภาควิชา คณะวิชา ศูนย์สำนักต่าง ๆ) มารวมกันในการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้ 2.1) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำ (administrators and leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน (coach) เป็นพี่เลี้ยง (mentor) และเป็นแบบอย่างในการจัดการความรู้ (modeling) ให้กับครูและบุคลากรอื่น ๆ และที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง 2.2) บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง (employee) จะต้องได้รับการเอื้ออำนาจ (Empowerment) และคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้เกิดเป็นชุมชนของระดับปฏิบัติการ (communities of practice หรือ CoP) ขึ้นในสถานศึกษาอีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องใช้ในอนาคต กล่าวที่เสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหาด้วยการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม 2.3) นักเรียน นักศึกษา (students) ซึ่งเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่สำคัญในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนา (learning and developing needs) การประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนจะต้องสะท้อนให้เห็นคุณภาพการส่งเสริมการเรียนรู้ของตัวครู เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาสู่คุณภาพตามมาตรฐานชาติ และความสามารถในการแข่งขัน การจัดการความรู้ของสถานศึกษาจะนำไปสู่การสร้างคุณภาพและมาตรฐานให้กับนักเรียนและนักศึกษา 2.4) ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้เกี่ยวข้อง (parents and communities) จะได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้ และสมรรถนะ และขณะเดียวกันก็จะสะท้อนให้เห็นคุณภาพซึ่งเป็นผลลัพธ์ในการจัดการศึกษาเกิดความสมบูรณ์สอดคล้องกับชีวิตจริง 3) กระบวนการของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา นับว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสำคัญเพราะจะเป็นขั้นตอนการปฏิบัติให้การจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ 3.1) กระบวนการความรู้ (knowledge process) ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้สถานศึกษา

สามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมในสถานศึกษาและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งมี 7 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ 3.1.1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) เป็นการค้นหาว่าสถานศึกษามีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่สถานศึกษา จำเป็นต้องมี 3.1.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3.1.3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 3.1.4) การประมวล และกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 3.1.5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 3.1.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) 3.1.7) การเรียนรู้ (learning)

3.2) กระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ร่วมกันดำเนินการในการจัดการความรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล (individual learning) ระดับกลุ่มหรือทีม (group or team learning) และระดับองค์กร (organizational learning) โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) การเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุน การเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและ ประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษา ได้แก่ 3.2.1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) จะเกิดขึ้นเมื่อครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีตจากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำ ในอนาคต 3.2.2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้ โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ ไปสู่การกระทำและพิจารณาไตร่ตรอง 3.2.3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบันและนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนา บุคคล กลุ่ม และองค์กร 4) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีไม่ใช่งานของการขับเคลื่อน การจัดการความรู้ในสถานศึกษา แต่เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมีส่วนสนับสนุนให้การทำงานของ สถานศึกษาต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น การใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลสูงสุดจะต้องทำให้ กลุ่มเป้าหมายหลักในสถานศึกษาเข้าถึงข้อมูลและเปิดช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้มี 2 ส่วนคือ 4.1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการ ความรู้ (technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก 4.2) เทคโนโลยีสำหรับ เพิ่มพูนความรู้ (technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม (computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อ ถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

การจัดการความรู้เป็นระเบียบวิธีดำเนินการวิธีหนึ่งที่น่ามาใช้ในรูปแบบที่หลากหลายภายในองค์กรทางการศึกษา การนำระเบียบวิธีนี้มาใช้จะต้องเข้าใจถึงวิธีการที่จะจัดการกับองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบให้สำเร็จลงตัวซึ่งได้แก่ องค์กรหรือตัวสถานศึกษา คน กระบวนการที่ใช้ และเทคโนโลยี ถ้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งถูกละเลยไป ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรหรือสถานศึกษาโดยรวม⁹³ การพัฒนาความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้มีประเด็นต่าง ๆ ซึ่ง สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ได้ให้แนวคิดดังนี้ 1) ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลได้ในที่สุด นอกเหนือจากองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของความสามารถในการจัดการความรู้ และต้องมีการวางรากฐานให้มั่นคงก่อน ก็คือ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งในวรรณคของนักวิชาการได้กล่าวว่า ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะทั้งในด้านวิถีคิด ทักษะการตัดสินใจ และความรู้ ความสามารถตามลักษณะภาวะผู้นำ โดยการมีภาวะผู้นำแบบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร สอดคล้องกับไค หวิ้น ชู (Kai Wing Chu) ได้ศึกษาเรื่อง Leading knowledge management in a secondary school ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มการจัดการความรู้ในโรงเรียน หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำความรู้ที่มีประสิทธิภาพ หรือมีเพียงเล็กน้อยก็จะส่งผลให้การเริ่มการจัดการความรู้เป็นเรื่องยาก ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการผลักดันกระบวนการจัดการความรู้ โดยการศึกษาครั้งนี้พิสูจน์ให้เห็นว่าผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้ เพราะผู้บริหารต้องทำหน้าที่หลักเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งบทบาทของผู้นำจะมีศักยภาพต่อกระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน⁹⁴ แคลเมา คายิคชิ และโอแซน ยิลมีส (Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz) ได้ศึกษาเรื่อง Effects of Knowledge Management Competencies of School Principal's to Quality Studies in School ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีสมรรถนะในการจัดการความรู้อยู่ในระดับสูง จะมีความพร้อมที่จะสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการจัดการความรู้ โดยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การปรับปรุงข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การถ่ายโอนความรู้

⁹³ นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง, **การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อคุณภาพและการแข่งขัน Knowledge Management In Action for the Quality and Competitiveness**, (กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2550)

⁹⁴ Kai-wing Chu, “ Leading knowledge management in a secondary school,” **Journal of Knowledge Management** 20, 5 (July 2016): 1104-1147.

การแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้⁹⁵ 2) องค์ประกอบความสามารถพื้นฐานในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 2.1) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาองค์ประกอบในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นี้จะต้องคำนึงถึงรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ 2.1.1) เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ต้องมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ไปใช้ได้อยู่ตลอดเวลา โดยไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลาของการใช้งาน รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในด้านเวลา และคุณภาพของการสื่อสาร 2.1.2) เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ต้องมีการออกแบบไว้โดยเฉพาะให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่งานต่าง ๆ ในองค์กร โดยต้องมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้มาแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวมถึงต้องมีระบบรักษาความปลอดภัยของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย 2.2) โครงสร้างในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย และระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เป็นขององค์กร โดยโครงสร้างขององค์กรที่จะเอื้อให้การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้สามารถนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ จะต้องผ่านกระบวนการจัดการความรู้ อย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างและระบบบริหารจัดการขององค์กรในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 2.2.1) องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้หลัก ที่มีความสำคัญ ความต้องการ และความจำเป็นต่อองค์กร เพื่อการพัฒนาทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร 2.2.2) องค์กรต้องมีระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นสูง มีลักษณะส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความสนใจ และตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยน ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งในลักษณะเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ 2.2.3) องค์กรต้องจัดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการดูแลและพัฒนาระบบการจัดเก็บ และรักษาความรู้ไว้เป็นการเฉพาะ ทั้งในมิติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการ ที่เป็นการสนับสนุนการเข้าถึง การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน 2.2.4) องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายความรู้ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

⁹⁵ Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz, “ Effects of Knowledge Management Competencies of School Principal’s to Quality Studies in School,” **Journal of Business and Social Science** 5, 5 (April 2014): 188-198.

และนโยบายในการกำหนดความรู้หลักที่มีความจำเป็นต่อองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรสำหรับการแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน การถ่ายโอนและการใช้ความรู้

2.3) วัฒนธรรม องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรม เป็นองค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ ในมุมมองด้านทรัพยากรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ และนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรมได้ มีดังนี้ 2.3.1) องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่ให้การยอมรับและยกย่องบุคคลในองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดียังประโยชน์ในเชิงการพัฒนาต่อองค์กร และเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่ก็ตาม

2.3.2) องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะกล้าที่จะคิด และทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีเป้าหมายทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ โดยไม่กลัวความล้มเหลว หรือความผิดพลาดที่จะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.3.3) องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมใฝ่รู้ และรักในการเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ และความรู้จากบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายโอนความรู้ เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของไค หวิน ชู (Kai Wing Chu) ได้ศึกษาเรื่อง Beginning a journey of knowledge management in a secondary school ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) คน 2) แนวทางการทำงานร่วมกัน โดยองค์กรต้องมีฐานความรู้และจัดเก็บเป็นคลังความรู้ และ 3) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) นอกจากนี้ยังพบว่า การสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของกระบวนการดำเนินการจัดการความรู้⁹⁶

2.3.4) องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่เห็นความสำคัญ และความจำเป็นของการใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ

2.3.5) องค์กรต้องมีการสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมที่รักการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในลักษณะทีมงานที่มีการข้ามสายงาน และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้กับผู้อื่นในทีมงาน และ 3) การดำเนินงานตามวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ หรือแนวปฏิบัติใด ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ในแต่ละด้าน จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติที่มีลักษณะ

⁹⁶ Kai-wing Chu, "Beginning a journey of knowledge management in a secondary school," *Journal of Knowledge Management* 20, 2 (September 2015): 364-385.

เชื่อมโยง และการบูรณาการในกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ ด้วย คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้⁹⁷

สำหรับมาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ 1.1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้ 1.1.1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น 1.1.2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ 1.1.3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ 1.2) การแสวงหา และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1.2.1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น 1.2.2) การจ้างที่ปรึกษา 1.2.3) การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ 1.2.4) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี 1.2.5) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ 1.2.6) การจ้างพนักงานใหม่ 1.2.7) การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน 2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้ 2.1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด 2.2) การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร 2.3) ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว 2.4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทาง

⁹⁷ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม*, (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2553).

ได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ 2.5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 2.6) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2.7) การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้ และ 2.8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต 3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (knowledge storage and retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ 3.1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 3.2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3.3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ โดยในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที/การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น นอกจากนี้ในส่วนของ การค้นคืนความรู้ (retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาคำความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 4.1) การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) 4.2) การฝึกอบรม 4.3) การประชุมภายใน 4.4) การสรุปข่าวสาร 4.5) การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) 4.6) การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น 4.7) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และ 4.8) ระบบพี่เลี้ยง

(mentoring) ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น 1) การหมุนเวียนงาน 2) ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา 3) คณะทำงาน และ 4) เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ⁹⁸

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรจะส่งผลดีต่อการพัฒนาบุคลากร การพัฒนางาน และพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยดังนี้ เตือนใจ รักษาพงศ์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดของเคมมิส และแม็คแทกการ์ท ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนวัตกรรม การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีโครงสร้าง และการวัดผล ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน⁹⁹ ซึ่งแก้วเวียง นำนานผล ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบ

⁹⁸ Michael Marquardt, **Building the Learning Organization**, A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, (New York, McGraw-Hill, 1996).

⁹⁹ เตือนใจ รักษาพงศ์. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” (วิทยานิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551), บทคัดย่อ.

การจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก มี 6 กระบวนการ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายและการบ่งชี้ความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การนำความรู้ไปใช้ 6) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น¹⁰⁰ และธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวถึงกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง 2) การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 3) การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย 4) การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ 5) การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ 6) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ 7) การสร้างความรู้ใหม่ 8) การประยุกต์ใช้ความรู้ และ 9) การเรียนรู้จากการใช้ความรู้¹⁰¹

1.4 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ หลายท่านพบว่าการจัดการความรู้ในองค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน ดังที่สมชาย นำประเสริฐชัย ได้นำเสนอว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) เว็บเพจ (web page) การสร้างเว็บเพจสำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ ดังนั้นระบบจัดการความรู้จะเป็นลิงก์ที่เชื่อมไปยังแหล่งความรู้และแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) เว็บบล็อก (web blog) ใช้ในการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกและผู้สนใจทั่วไป การแบ่งปันความรู้และนำเสนอในรูปแบบของการเขียนบันทึกไดอารี และให้ผู้อ่านสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นได้ 3) ซอฟต์แวร์การจัดการเนื้อหา (content management) เป็นระบบรวบรวมความรู้และแหล่งความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งมีเวทีสำหรับแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิก 4) wikipedia เป็นการประยุกต์ใช้ wikipedia ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เพื่อให้การเข้าถึง การสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ ๆ ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น ในลักษณะของ knowledge map ที่สามารถเชื่อมโยงไปยังความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายและสะดวกในการเข้าถึง 5) FAQs

¹⁰⁰ แก้วเวียง นานาผล, “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก,” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551), ก.

¹⁰¹ ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2550), 236.

การสร้างระบบคลังคำถาม – คำตอบที่พบบ่อยเพื่อใช้ในการตอบคำถามหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และ 6) ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ หน่วยงานจำนวนมากเห็นว่าความรู้และข้อมูลคือสิ่งเดียวกัน จึงพยายามในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลมาใช้ในการจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ¹⁰² ซึ่งสอดคล้องกับผกาพันธ์ อินตะแก้ว ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้กลุ่มโรงเรียนสาธิต ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือ/เทคโนโลยี เพื่อการจัดการความรู้ต้องมีตัวเครื่องมือเทคโนโลยีที่เป็นระบบสำนักงานอัตโนมัติ และตัวบุคลากรที่มีความสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้โดยสร้างเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ผสมผสานการใช้เครื่องมือหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกันในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อสื่อสารถ่ายทอดวิชาความรู้ในรูปแบบ e-learning ตลอดจนสามารถสืบหาจัดเก็บองค์ความรู้ของบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในกลุ่มโรงเรียนสาธิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰³ นอกจากนี้มาร์ควอร์ด และเรย์โนว (Marquardt and Reynolds) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์กร พบว่า เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) ที่องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จัดให้มีการเก็บการประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและทันเวลา¹⁰⁴ และสนับสนุนด้วยงานวิจัยของสุรางค์รัตน์ ตรีเหรา ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้ โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้เทคโนโลยี ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต¹⁰⁵

สำหรับในเรื่องนี้ สุประภาดา โชติมณี ได้กล่าวถึงเครื่องมือการจัดการความรู้ ดังนี้

- 1) การบันทึกความรู้ บทเรียน และความสำเร็จ (lesson learned) เป็นวิธีการที่องค์กรให้บุคลากร

¹⁰² สมชาย นำประเสริฐชัย, **การจัดการความรู้**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558).

¹⁰³ ผกาพันธ์ อินตะแก้ว, “รูปแบบการจัดการความรู้กลุ่มโรงเรียนสาธิต,” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552), 4-5.

¹⁰⁴ Michael Marquardt, & Angus Reynolds, **The Global Learning Organization**, (New York, IRWIN, Professional Publishing, 1994).

¹⁰⁵ สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา, “การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3,” (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2554).

ที่ทำงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ จัดบันทึกข้อมูล หรือองค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงาน จากนั้นองค์กรจะดำเนินการรวบรวม และจัดเก็บเข้าคลังความรู้ขององค์กรเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนา หรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 2) การบันทึกภาพ และเสียง (pictures and movies) เป็นวิธีการสกัดความรู้โดยการบันทึกเป็นภาพนิ่ง หรือภาพเคลื่อนไหว ซึ่งจะใช้ในกรณีที่ความรู้นั้นไม่สามารถอธิบายได้ทั้งหมดด้วยการเขียน หรืออาจจะเข้าใจได้ยากถ้าใช้การเขียนอย่างเดียว 3) ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice : CoP) เป็นวิธีการที่ใช้สกัดความรู้จากกลุ่มคนที่มีการปฏิบัติ มีความรู้ และมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันเทคนิค ประสบการณ์ในเรื่องที่สนใจร่วมกัน เพื่อให้ได้ชุมชนความรู้ (knowledge asset) ในการนำไปปฏิบัติในหมู่สมาชิก และมีการนำผลที่ได้จากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงมาแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการยกระดับองค์ความรู้ที่ได้เพราะมีการประยุกต์ และปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น เพื่อเป้าหมายคือทำให้งานบรรลุผล 4) การเล่าเรื่อง (story telling) เป็นวิธีการสกัดความรู้ โดยให้ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ มาแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) โดยเล่าอย่างมีชีวิตชีวา เล่าด้วยความภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าในเรื่องที่เล่าด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีผู้ฟังที่ฟังอย่างตั้งใจ และชื่นชม มีการตั้งคำถามเพื่อช่วยดึงประสบการณ์ของผู้เล่าออกมาให้ได้มากที่สุด โดยไม่ขัดจังหวะการเล่า และมีการบันทึกองค์ความรู้ที่ผ่านการกลั่นกรองโดยสมาชิก แล้วเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร 5) การเสวนา (dialogue) เป็นวิธีการสกัดความรู้ด้วยการให้สื่อสารพูดคุยกันอย่างอิสระ เปิดใจกว้าง พูดคุย และฟังกันและกันอย่างตั้งใจไม่ด่วนสรุป ตัดสินผู้อื่นว่าผิดหรือถูก ไม่มีการโต้เถียงหักล้าง หรือเอาชนะ มีการซักถามอย่างเหมาะสม เพื่อทำความเข้าใจ และให้ได้องค์ความรู้ ซึ่งการเสวนาต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความต่อเนื่อง และความอดทน จึงจะได้องค์ความรู้ที่ดี ๆ ออกมา 6) การใช้ที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง (mentoring system) เป็นวิธีการสกัดความรู้โดยให้ผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ผ่านประสบการณ์มามากกว่า ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ สอน ถ่ายทอด ฝึกปฏิบัติไปด้วยกันกับรุ่นน้อง หรือผู้มาใหม่ที่ยังไม่มีความรู้ หรือประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำงานนั้นได้ บรรลุตามเป้าหมาย 7) เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) เป็นวิธีการสกัดความรู้จากผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือหน่วยงานอื่น หรือแม้แต่จากองค์กรอื่นที่มีการปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) มาช่วยในการเรียนรู้ขององค์กร ผ่านวิธีการที่หลากหลาย เช่น การไปดูงาน การสอบถาม การเชิญมาเป็นวิทยากร หรืออื่น ๆ และ 8) การสัมมนาความรู้เรื่องต่าง ๆ (knowledge forum) เป็นวิธีการสกัดความรู้โดยการจัดประชุม หรือสัมมนาความรู้ในเรื่องต่าง ๆ หรือการให้นำเสนอผลงานการวิจัย การทดลอง หรือการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ¹⁰⁶

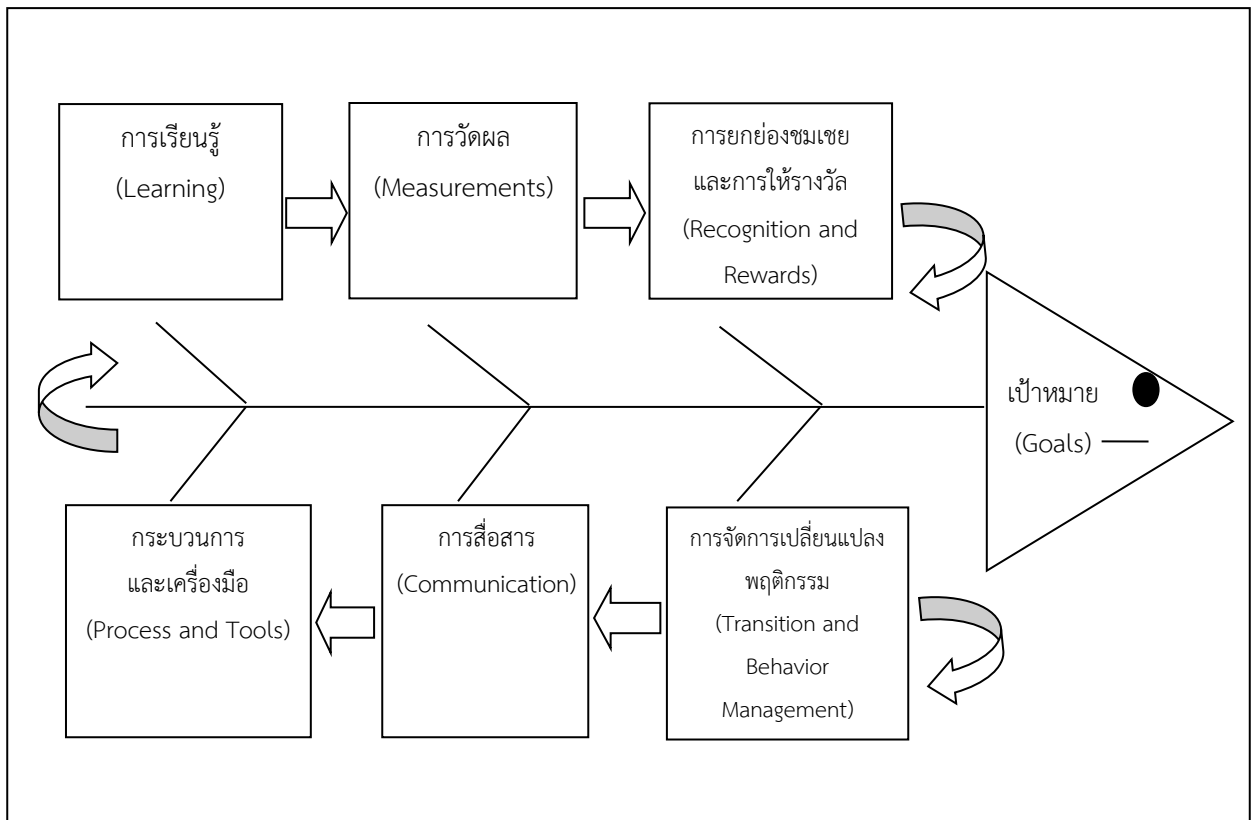
¹⁰⁶ สุประภาดา โชติมณี, Modem KM applications in business management จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ, (กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2554), 43-45.

จากการศึกษาสรุปได้ว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) คน (people) ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กร 2) กระบวนการ (process) คือระบบที่นำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการปรับปรุง และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม และ 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) และเครื่องมือการจัดการความรู้อื่น ๆ ที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งทำให้สามารถนำความรู้ที่มีไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

1.5 รูปแบบของการจัดการความรู้

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรของนักวิชาการต่าง ๆ นั้น พบว่าเป็นการนำองค์ประกอบการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดผลดีด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีความน่าสนใจที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทซีร็อกซ์ รูปแบบนี้เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งโรเบิร์ต ออสเทอร์ ฮอฟฟ์ เป็นที่ปรึกษาโครงการ ได้กล่าวว่าแนวคิดในการจัดการความรู้ในลักษณะนี้ประกอบด้วย 6 กระบวนการ ได้แก่ 1) เป็นการจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ 2) การสื่อสาร (communication) องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย รวมถึงช่องทางในการสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools) มีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม และเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร 4) เรียนรู้ (learning) เป็นการเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ รวมถึงจัดการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากร 5) การวัดผล (measurements) เลือกการวัดผลเพื่อให้ทราบถึงสถานะ ความคืบหน้าและผลที่ได้ เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ และ 6) การยกย่องชมเชย และให้รางวัล (recognition and rewards) มีการยกย่องชมเชย และมีระบบให้รางวัล เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม¹⁰⁷ ดังแผนภูมิที่ 6

¹⁰⁷ พรรณี สนวนเพลง, เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552).



แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทซีร็อกซ์

ที่มา: พรณี สวนเพลิง, เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2552).

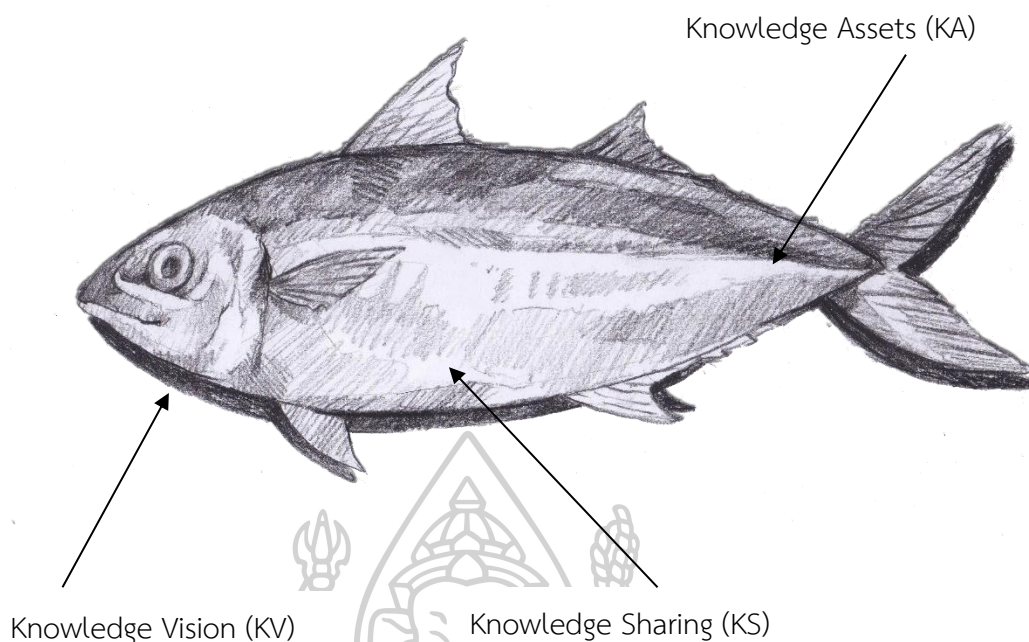
2) รูปแบบการจัดการความรู้โมเดลปลาหู ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเหมือนปลาหูตัวหนึ่ง ที่ประกอบด้วยส่วนหัว ส่วนลำตัว และส่วนหาง ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมได้พัฒนาโมเดลปลาหู เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยอุปมาการจัดการความรู้เป็นเหมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ลำตัว และหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่ต่างกัน ดังนี้ 1) knowledge vision (KV) ส่วนหัว ส่วนตาของปลาเปรียบเสมือนการ มองว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งต้องตอบให้ได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ซึ่งบุคคลสำคัญที่ทำให้หัวปลาชัดเจน ได้แก่ “คุณเอื้อ” (chief knowledge officer : CKO) คุณเอื้อ คือผู้บริหารหรือบุคคลที่มีความสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจน โดยมีหน้าที่ดูแลไม่ให้ปลาว่ายน้ำไปผิดทาง ได้แก่ 1.1) ทำให้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร 1.2) เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาการทำงานที่ตนรับผิดชอบ และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมการเอื้ออาทรและแบ่งปัน (Care and Share) ความรู้

1.3) หากคู่โลบายทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้กระจายไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรและ
 1.4) เอาใจใส่เรื่องราวความสำเร็จของบุคลากร และหาทางแสดงความชื่นชม และชี้ช่องทางความท้าทายในการเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ 2) knowledge sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว และส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (share & learn) โดยมีบุคคลที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ “คุณกิจ” (knowledge practitioner) คือ ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ปฏิบัติที่ใช้ความรู้นั้น ๆ อยู่ คุณกิจนับว่าเป็นบุคคลสำคัญ หรือเป็นผู้จัดการความรู้ตัวจริง เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ประมาณร้อยละ 90 เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการใช้ KM ของกลุ่มคน เป็นผู้ค้นหาและเรียนรู้ภายในกลุ่ม ค้นหา และดูดซับความรู้จากภายนอก เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้บุคคลที่เป็นผู้อำนวยกระบวนการเรียนรู้ คือ “คุณอำนวย” (knowledge facilitator) เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ เชิงวัฒนธรรม เป็นผู้เชื่อมโยงคนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชื่อมระหว่างคนที่มีความรู้หรือประสบการณ์กับผู้ต้องการเรียนรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ คุณอำนวยต้องมีทักษะที่สำคัญคือ ทักษะการสื่อสารกับคนที่แตกต่างหลากหลาย รวมทั้งต้องเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายนั้นและรู้จักประสานความแตกต่างเหล่านั้นให้เป็นคุณค่าในทางปฏิบัติ 3) knowledge assets (KA) ส่วนหาง คือ การสร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ “สะบัดหาง” สร้างพลังจากชุมชนแนวปฏิบัติ ซึ่งบุคคลที่ช่วยในส่วนนี้ที่สำคัญที่สุด คือ “คุณลิขิต” (kote taker) คุณลิขิตจะมีหน้าที่ในการบันทึกความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดกิจกรรมจัดการความรู้

แต่ละส่วนของปลาจะต้องประกอบเข้าด้วยกัน จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีเป้าหมาย และมีพลังขับเคลื่อน¹⁰⁸ ดังแผนภูมิที่ 7

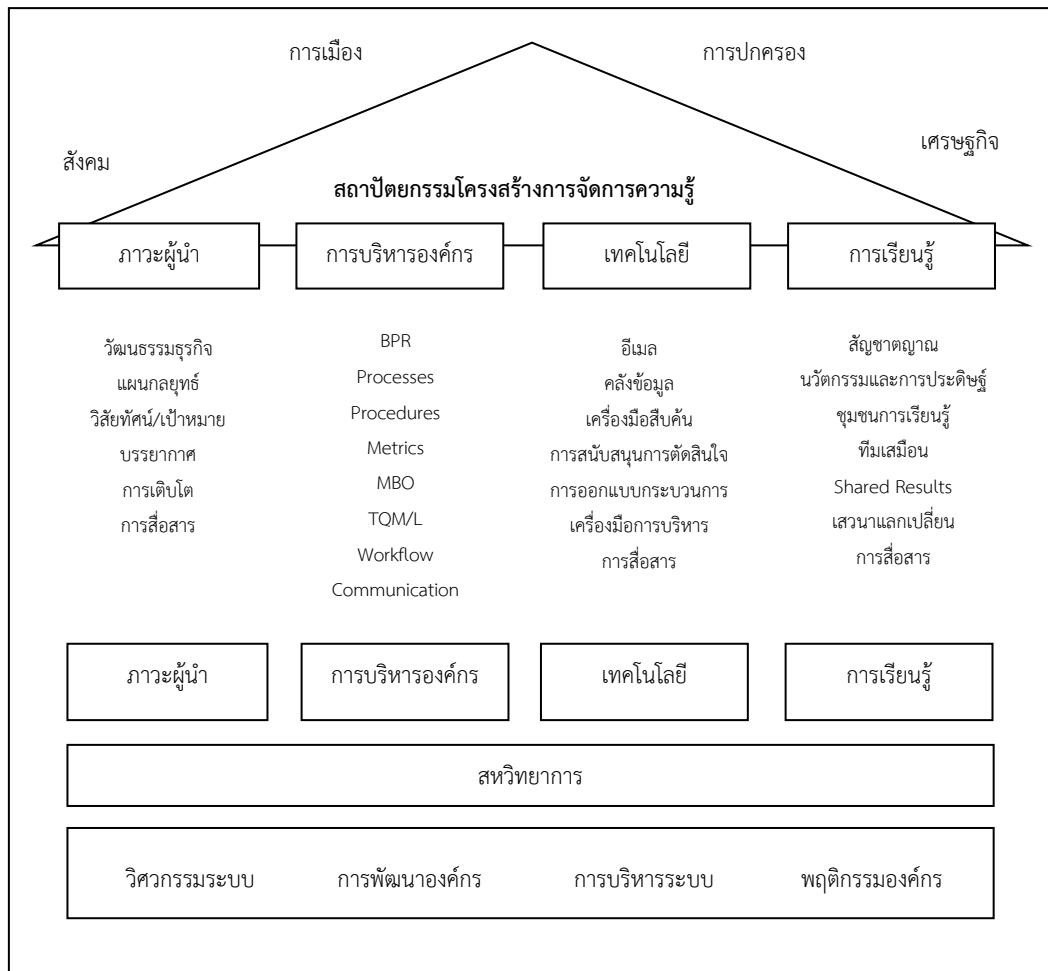
¹⁰⁸ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ ปี 2549, (กรุงเทพฯ: ปีม แอนเวอร์ไทซิง จำกัด, 2549).



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบทUNA

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ ปี 2549, (กรุงเทพฯ: ปีม แอนเวอร์ไทซิง จำกัด, 2549).

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้แบบสถาปัตยกรรมโครงสร้าง ซึ่งตามแนวคิดของ สตันโคสกี (stankosky) ได้กล่าวถึงรูปแบบนี้ว่าองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้คือ ภาวะผู้นำ การบริหารองค์กร เทคโนโลยี การบริหารระบบ และพฤติกรรมองค์กร ส่วนสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย การเมือง การปกครอง และการเรียนรู้ ซึ่งมีศาสตร์วิชาที่รองรับเป็นรากฐานคือ วิศวกรรมศาสตร์ระบบ การพัฒนาองค์กร และพฤติกรรมองค์กร จะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้คือ การสร้างความรู้ การเข้าถึงและใช้ความรู้ และการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร รวมถึงมีการเข้าใจแหล่งของข้อมูลบนฐานเทคโนโลยีนั้น โดยได้มาจากทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 รูปแบบการจัดการความรู้แบบสถาปัตยกรรมโครงสร้าง
ที่มา: พรรณี สวนเพลิง, เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้, (กรุงเทพฯ:
ซีไอเอ็มเคชั่น, 2552).

จากการศึกษาสรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น แต่ละแบบก็มีลักษณะ จุดเด่น หรือแนวทางต่างกัน ซึ่งองค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางสำหรับวางแผน หรือประยุกต์ใช้เพื่อทำให้องค์กรมีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบท และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

1.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช มีแนวคิดว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีหลายประการด้วยกัน ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน 2) การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ต้องเป็นเป้าหมายของงานที่สำคัญขององค์กร และการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ (operation effectiveness) ซึ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายงาน แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ การตอบสนอง (responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมส่วนรวม การมีนวัตกรรม (innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ชัดความสามารถ (competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง และ 3) เป้าหมายต่อกลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้ คือ มีชุดความรู้เป็นของตนเอง ที่ร่วมกันสร้าง สำหรับใช้งานของตนเอง คนเหล่านี้จะสร้างชุดความรู้ใช้เองอยู่ตลอดเวลา¹⁰⁹ ซึ่งในทฤษฎีของกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ ที่ให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร 2) ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในองค์กร 3) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการ 4) สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน 5) สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 6) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร 8) ช่วยดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร 9) สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง 10) ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ 11) ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ E-government¹¹⁰

¹⁰⁹ วิจารณ์ พานิช, *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551).

¹¹⁰ กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์, “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน,” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546).

กล่าวโดยสรุปการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ และทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงคลังความรู้ หรือแหล่งความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้ง่าย เกิดการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรมีความราบรื่น เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ จากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. โรงเรียนมัธยมศึกษา

พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนหลวงขึ้นในพระบรมมหาราชวัง เมื่อ พ.ศ. 2414 นับเป็นโรงเรียนแห่งแรก โดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ความรู้ด้านภาษาไทย วิชาเลข และขนบธรรมเนียมราชการ เป็นการเตรียมบุคคลเข้ารับราชการ และใน พ.ศ. 2430 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกรมศึกษาธิการขึ้น ทำหน้าที่จัดการศึกษา โดยออกโครงการศึกษาที่มีแบบแผน และได้เริ่มแบ่งลำดับชั้นเป็นประถม มัธยม อุดมศึกษา ใน พ.ศ. 2441¹¹¹

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า “มัธยมศึกษา” ไว้ว่า การศึกษาระหว่างประถมศึกษากับอุดมศึกษา¹¹² สำหรับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการประกอบกิจการและอาชีพตามควรแก่วัย โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี และ 2) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี¹¹³

¹¹¹ พัชรประภา อุดลวิทย์, **การมัธยมศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/ENEDU/article/viewFile/6315/5947>.

¹¹² ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554**, (กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2556).

¹¹³ ราชกิจจานุเบกษา, **กฎกระทรวง ว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546**, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/webld/pdf/BB/B_04.pdf.

2.1 ความหมายของการบริหาร

จากการศึกษาความหมายของการบริหาร พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านมีแนวคิดและมุมมองที่หลากหลายต่างกัน ดังนี้ บาร์นาต (Barnard) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหารเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ของการตัดสินใจ และมีการทำงานที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในทุกฝ่ายที่มีอยู่ทั่วทั้งองค์กรบริหาร¹¹⁴ และไซมอน (Simon) ได้กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยกิจกรรมมีลักษณะเป็นกิจกรรมกลุ่ม ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่ง มีสมาชิกในกลุ่มร่วมตัดสินใจและร่วมมือกันทำอย่างประสานสัมพันธ์กันไม่ใช่ต่างคนต่างทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กร และเป้าหมายของแต่ละบุคคลซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน¹¹⁵ สำหรับเซอร์จิโอวานนี และคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีการบรรยาย การอธิบาย การวิเคราะห์ การทำนายปรากฏการณ์ในองค์กรและพฤติกรรมมนุษย์ที่สัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ¹¹⁶ ซึ่งเรื่องนี้เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคล กลุ่มบุคคล และระหว่างองค์กรอื่น ๆ ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลิกภาพการบริหารที่มีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล มีภาวะผู้นำที่ดี และมีปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ¹¹⁷ อีกทั้งสุนทร โคตรบรรเทา ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือกระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร¹¹⁸

¹¹⁴ Chester I. Barnard, **The functions of the executive**, (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1968), 209-211.

¹¹⁵ Herbert A. Simon, **Administrative behavior**, (New York: Free Press, 1976), 1-3.

¹¹⁶ Thomas J. Sergiovanni and Fred D. Carver, **The new school executive : A theory of administration**, (New York: Harper and Row, 1980), 5.

¹¹⁷ Paul H. Hersey, & Kenneth H. Blanchard, **Management of organizational behavior : Utilizing human resources**, 6th ed., (Englewood Cliffe, New Jersey: Prentice Hall, 1993).

¹¹⁸ สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2551), 2-3.

และตามแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุล ที่กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการทำกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรและกลวิธีที่เหมาะสม ทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง และเป้าหมายนั้นช่วยกันกำหนดขึ้นมา¹¹⁹ สอดคล้องกับจอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้¹²⁰ นอกจากนี้สัมมา รุธิธย์ ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา¹²¹

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการสรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมีผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการ จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลิกภาพ ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร มีภาวะผู้นำที่ดี และใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กระบวนการบริหารการศึกษา

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์กรหรือสถาบันที่ทำหน้าที่จัด และให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม สถานศึกษาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีความรอบรู้ในหลักการและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา¹²² สอดคล้องกับชาญชัย อาจินสมาจาร ได้กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 1) การตั้งวัตถุประสงค์ (purposing) การตั้งวัตถุประสงค์จะให้ทิศทางในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) การวางแผน (planning) การวางแผนเป็นการเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานจากแนวทางหลาย ๆ แนวทาง การวางแผนมีประโยชน์เพราะเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ การวางแผนจะช่วยประหยัดเวลาในการทำงานและการเงินเพิ่มประสิทธิภาพ

¹¹⁹ นพพงษ์ บุญจิตราดุล, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: เทียมฟ้า, 2551), 3.

¹²⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 20-22.

¹²¹ สัมมา รุธิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2560), 95.

¹²² สัมมา รุธิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2560), 94.

และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับณัฐธนนัน ระวิพงษ์ ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการคงสภาพของสถานศึกษาดีเด่น พบว่า การปฏิบัติงานตามแผนงานขององค์กรมีความสำคัญที่สุด เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษามีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เป็นของตัวเอง ซึ่งการกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ มีแผนงานทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และแผนระยะยาว และปฏิบัติตามแผนงาน วางแผนจัดทำโครงการโดยใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนด ดำเนินโครงการตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้รับการยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน ¹²³และ

3) การจัดองค์กร (organizing) ประกอบด้วย โครงสร้างของหน่วยงานและกระบวนการขององค์กร ในฐานะเป็นโครงสร้าง เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ การจัดองค์กรเป็นการกำหนดตำแหน่งของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ การประสานงาน และการผสมผสานกิจกรรมของทุกคน¹²⁴ และในวรรณคดีของเสนาะ ตีแยวว์ กล่าวว่า กระบวนการบริหาร (management process) เป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่ากรอบของงานบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงาน การจะเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์กรควรมีแนวการเรียนรู้หลายแนวทาง แต่แนวทางการศึกษาหน้าที่ทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายเพราะมีขั้นตอนที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน เดิมขั้นตอนของการบริหารอาจมีมากกว่านี้แต่ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นที่ยอมรับกันในตำราบริหารสมัยใหม่ส่วนใหญ่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้

1. การวางแผน (planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับเดมมิ่ง (Deming) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA โดยกล่าวว่า การวางแผน (Plan - P) เป็นขั้นตอนการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และการวางแผนสำหรับการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งการวางแผนจะช่วยในการพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมา ทำให้เกิดรายละเอียดที่พร้อมจะ

¹²³ ณัฐธนนัน ระวิพงษ์, “กลยุทธ์การบริหารการคงสภาพของสถานศึกษาดีเด่น,” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557).

¹²⁴ ชาญชัย อาจิมสมาจาร, **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2550).

นำไปสู่การปฏิบัติ¹²⁵ สำหรับเรื่องนี้ประวิทย์ สุขจินดา ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนการศึกษาที่สัมพันธ์กับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ด้านการเตรียมการวางแผนแนวทางสำคัญ ได้แก่ ครูทุกคนควรมีความรู้เรื่องการจัดทำแผน ครูควรให้ความร่วมมือและเอาใจใส่เรื่องการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผนแนวทางสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดระบบการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาโรงเรียนให้ถูกต้องชัดเจน และด้านการติดตามและประเมินผล แนวทางสำคัญ ได้แก่ บุคลากรควรสรุปผลการประเมินตามความเป็นจริงและด้านการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ แนวทางสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการแผนงานควรมีการประสานในการปรับแผน¹²⁶

2. การจัดองค์กร (organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรซึ่งเท่ากับเป็นการทำให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

3. การนำ (leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวกับกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์กร กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงานส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเท และอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ

4. การควบคุม (controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานและแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหาร รับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติถึงผลการทำงานนั้น¹²⁷

สรุปได้ว่า โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญซึ่งจะต้องมีบทบาทในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยมีกระบวนการบริหารที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การตั้งวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดทิศทางให้งานบรรลุเป้าหมาย 2) การวางแผนการปฏิบัติ เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้สำเร็จ และลดเวลาในการทำงาน 3) การจัดองค์กร เพื่อกำหนด

¹²⁵ William E. Deming, *Out of the Crisis*, (Massachusetts: The MIT Press, 1986).

¹²⁶ ประวิทย์ สุขจินดา, “การวางแผนการศึกษาที่สัมพันธ์กับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550).

¹²⁷ เสนาะ ดิเยาว์, *หลักการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 40-41.

ตำแหน่งของบุคลากรในการทำงาน และ 4) การควบคุม เป็นกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนด

2.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาหรือการบริหารงานโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการ สนับสนุน และส่งเสริมแก่บุคลากร ให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ในการ บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องตระหนักว่าทุกกิจกรรมในการบริหารจัดการต้องเน้นให้เกิดคุณภาพ ตามเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นคุณภาพของ ผู้เรียน และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (child centered students) ที่ต้อง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีพัฒนาการตามเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องการ¹²⁸ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งการบริหารงานสถานศึกษาตามภาระงานที่รับผิดชอบ ดังนี้ สมิต และคนอื่น ๆ (Smith and others) ได้แบ่งการบริหารงานในสถานศึกษาไว้ 6 งาน ประกอบด้วย 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานอาคารสถานที่ 5) งานธุรการ และการเงิน และ 6) งานความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน¹²⁹ และตามแนวคิดของจันทรานี สงวนนาม ได้กล่าวถึงภารกิจการบริหาร โรงเรียน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน 4) การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ 5) การบริหารงาน อาคารสถานที่ และ 6) การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน¹³⁰ และสอดคล้องกับ อีระ รุญเจริญ ที่กล่าวถึง ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ดังนี้ 1) จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับ หลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็น การศึกษาตลอดชีวิต 2) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ 3) การจัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยตามความเหมาะสม 4) ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการ และแนวทาง ที่กำหนดไว้ อาทิ เช่น จัดตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยและแต่ละคน จากแหล่ง

¹²⁸ สัมมา รธนินธ์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: ชิวฟ้า, 2560), 96.

¹²⁹ Edward W. Smith, & others, **The Educator 's encyclopedia**, (New Jersey: Prentice Hall, 1996), 170.

¹³⁰ จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551), 140.

ต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดทั้งจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง 5) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะกับสภาพปัญหา และความต้องการของท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน 6) จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความจำเป็นและความเหมาะสม 7) จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียน 8) บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหาร ทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่ 9) จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอก ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด 10) พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา 11) แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียน¹³¹ นอกจากนี้ยังมี รณนิตย์ ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้าน ๆ และมีรายละเอียดมากขึ้นกับขนาดขององค์กร และความคล่องตัวในการบริหาร แต่ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการบริหารสถานศึกษาต้องมียานหลัก ๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การบริหารงานทั่วไป โดยมีรายละเอียดในแต่ละงาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีการร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน โดยมีการประสานงานของทุกคนในโรงเรียนร่วมกัน บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ส่วนในการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการบริหารงานด้านวิชาการ เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และภาวะสุขภาพ ตามจุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 การจัดการหลักสูตร และแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการจัดการจัดทำแผนการเรียนรู้ การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ

¹³¹ อีระ รุญเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2550), 33-34.

1.2 การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดตารางสอนการกำหนดผู้สอน การดำเนินการสอน การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร

1.3 การจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดดำเนินการเกี่ยวกับ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน

1.4 การนิเทศและการพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตาม การดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ

1.5 การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัดและประเมินผล การเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐาน การศึกษา

2. การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงาน การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ให้เหมาะสม หรือ การให้พ้นจากหน้าที่ ตามวาระ โดยมีขอบข่ายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนอัตราบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินความต้องการบุคลากรของ หน่วยงาน การจัดทำและนำเสนอแผนอัตราบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การเกลี้ยอัตราบุคลากร และการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร

2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วย การเสนอความต้องการบุคลากร การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากร การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณ การทดลองปฏิบัติหน้าที่ การติดตามและรายงานผล การประเมินผล การแต่งตั้งและจัดหาบุคลากร เข้าปฏิบัติงาน การจัดทำทะเบียนประวัติและใบประกอบวิชาชีพ

2.3 การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลา การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนขั้น การส่งเสริมยกย่องและเชิดชูเกียรติ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.4 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลาศึกษาต่อ การกำกับติดตามและนิเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากร

2.5 การประเมินบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง สถานภาพทางวิชาชีพ การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ เช่น การให้ไปช่วยราชการ การย้าย การพักราชการและการให้ออก

3. การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินตามกฎหมายเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยตัวเลขแสดงรายรับว่ามาจากทางใด และรายจ่ายที่จะต้องจ่ายตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และค่าใช้จ่ายทรัพยากรที่จำเป็น โดยมีขอบข่ายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การจัดตั้งงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงบประมาณให้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดความสำเร็จ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ และการจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ

3.2 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การขออนุมัติแผนการใช้ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน ได้แก่ การเบิก การรับ การเก็บ การจ่าย และการนำส่งเงิน การบริหารการบัญชี ได้แก่ การทำบัญชี การทำทะเบียนการเงิน การรายงาน การติดตามตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน และการรายงานผลการใช้งบประมาณ

3.3 การบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ การจัดซื้อ การจัดจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการ การสั่งซื้อ สั่งจ่าย การตรวจรับ การเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษา การจัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ และการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

3.4 การระดมทรัพยากรและการจัดสินทรัพย์ ประกอบด้วย การระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่าง ๆ การดำเนินการด้านกองทุนต่าง ๆ เช่น กองทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์

3.5 การตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ประกอบด้วย การกำหนดแผนการตรวจสอบค่าใช้จ่าย การตรวจสอบวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน การตรวจสอบระบบ การดูแลรักษาและความปลอดภัยของทรัพย์สิน การวิเคราะห์และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ที่ช่วยประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การอำนวยความสะดวก และความสะอาดต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 งานธุรการและสารบรรณ ประกอบด้วย การจัดทำหนังสือ และเอกสารอื่น ๆ การส่งและการรับเอกสาร การเก็บรักษา การยืม และการทำลายเอกสาร การจัดทำระเบียบข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง

4.2 งานทะเบียนสถิติและรายงาน ประกอบด้วย การจัดทำทะเบียนสถิตินักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง จัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงาน และสาธารณชน การเก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ และการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

4.3 งานกิจกรรมนักเรียนและบริการต่าง ๆ ประกอบด้วย การควบคุมดูแลความปลอดภัย การแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการด้านอาหาร สุขภาพ การนำนักเรียนไปทัศนศึกษา การจัดหาทุนการศึกษา การจัดหาหนังสือรับส่ง การประสานงานกับผู้ปกครอง และพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา การบริการด้านกีฬา การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน และการรับนักเรียน การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโสตทัศนอุปกรณ์ การปฐมพยาบาล ทัศนศึกษา และการจัดโครงการต่าง ๆ

4.4 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ การประชาสัมพันธ์ การจัดทำและให้บริการข้อมูลสารสนเทศ การให้บริการด้านอาคารสถานที่ การส่งเสริมและสนับสนุนของสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความร่วมมือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชน การระดมความร่วมมือในชุมชน การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน การสำรวจความต้องการและให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน การเสนอแต่งตั้ง และจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา

4.5 งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนบริเวณสถานศึกษา การกำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่ การควบคุมการก่อสร้างและการปรับปรุง การกำหนดมาตรการป้องกันการรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ การจัดทำทะเบียนประวัติการใช้ และการซ่อมแซม การกำหนดการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบอาคารและอาคารประกอบ การจัดการดูแลและทำความสะอาดห้องเรียน อาคารเรียน และบริเวณสถานศึกษา

4.6 การวางแผน อำนวยการ และประสานงาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบและพัฒนาโรงเรียน การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน การประสานงาน

ราชการต่าง ๆ การจัดประชุมครู และการดำเนินงาน ด้านเลขานุการต่าง ๆ การพัฒนาระบบและ
เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการปฏิบัติงาน¹³²

สำหรับเรื่องนี้สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ได้กล่าวถึงการจัดโครงสร้างหรือระบบบริหารงานของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ
สถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการบริหารวิชาการ มีภารกิจในเรื่องการพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้
ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน
ในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ การวัดผล
ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ
สถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์
หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติ
เกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

2. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภารกิจในเรื่องการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรร
อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่ง
ให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น
เงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการ
ลงโทษ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียน
ประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่อง
เชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและ
จริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต และ
การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

¹³² สัมมา ธนินิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4,
(กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2560), 98-102.

3. ด้านการบริหารงบประมาณ มีภารกิจในเรื่องการจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การใช้ผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อกระทรวงศึกษาธิการ การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชี การเงิน และการจัดทำรายงานทางการเงินและงบประมาณ

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภารกิจในเรื่องการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐาน การปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งาน การศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน และแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน¹³³

และตามแนวคิดของไพฑูริย์ สีนลารัตน์ กล่าวว่า แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย 5 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน ดังนี้

¹³³ สำนักทดสอบทางการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา 2553**, (กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554), 32-37.

1. การบริหารงานวิชาการถือเป็นงานหลักของสถานศึกษาที่ควรมีหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักถึงการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และสร้างนวัตกรรม มีการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผล รวมทั้งจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ โดยขอบข่ายภารกิจของงานก็คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ๆ การส่งเสริมและสนับสนุน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา หลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดให้ครูผู้สอนรู้ว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนจะต้องเดินไปในทิศทางใด ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้เรียน มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงานงบประมาณต้องมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จาก บริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายหรือภารกิจของงานในด้านการจัดทำและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตามประเมินผลและการเสนอรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานให้ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาทราบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาโรงเรียน

3. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาและการจัดคนเข้าทำงานควรมีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระ การประสานงานการศึกษาภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาล บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพศึกษา ของผู้เรียน งานบริหารงานบุคคลสามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ งานวางแผนบุคลากรเตรียมสำรวจ ความต้องการคน งานเตรียมบุคลากรที่จะจัดเข้าทำงาน งานพัฒนาและรักษาบุคลากรที่คอยให้ความรู้ ในหน้าที่การปฏิบัติงานรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร และงานวินัยของบุคลากรที่ดูแล บุคลากรให้ดำเนินงานตามระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

4. การบริหารงานทั่วไปที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่าง เหมาะสม ส่งเสริมการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของ งาน เน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กร ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอบข่ายหรือภารกิจของงานนี้ เป็นการดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษา งานพัฒนาระบบและเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร

งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ รับนักเรียน การส่งเสริมและการประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุม ในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะและงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

5. การบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชนถือเป็นงานด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และเป็นการช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน เป็นไปได้โดยสะดวก ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ช่วยให้โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้¹³⁴

นอกจากนี้วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ กล่าวว่า ภารกิจการบริหารของโรงเรียน มี 4 ด้าน ดังนี้

1. งานวิชาการ มีภารกิจในด้านการพัฒนาและบริหารหลักสูตรโรงเรียน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การวิจัย งานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งทางวิชาการ และการแนะแนว

2. งานงบประมาณ มีภารกิจด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน และการระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา

3. งานบุคคล มีภารกิจด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การย้ายโอนปรับเปลี่ยนตำแหน่งออกจากราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การดำเนินการทางวินัย งานทะเบียนประวัติ และการประเมินบุคลากร

4. งานบริหารทั่วไป มีภารกิจด้านการพัฒนาองค์กรและการจัดระบบงาน งานธุรการและสารบรรณ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กิจการนักเรียน สวัสดิการและอนามัย ประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับชุมชน¹³⁵

สรุปได้ว่าการบริหารงานของโรงเรียน ควรมีงานหลักที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การบริหารงานทั่วไป ซึ่งการบริหารงานดังกล่าวข้างต้นจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีศาสตร์ และศิลป์ในการบริหาร และเป็นผู้นำที่ดี

¹³⁴ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ, **โรงเรียนผลิตภาพ : สัตตทัศน์เพื่อการจัดการ**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2557), 128-135.

¹³⁵ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 110.

2.4 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำของนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทรรศนะไว้ดังนี้ สัมมา ธรณิธย์ ได้กล่าวถึงความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ว่า การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย¹³⁶ สอดคล้องกับวิเชียร วิทยอุดม ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล¹³⁷ และชาญชัย อาจินสมาจาร ให้แนวคิดว่า หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายประสงคของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ¹³⁸ นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล¹³⁹

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของตำแหน่ง และความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูง ให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และประสบความสำเร็จ

2.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนซึ่งต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายและเกิดผลดีต่อองค์กร สำหรับเรื่องนี้บาส (Bass) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำ

¹³⁶ สัมมา ธรณิธย์, **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2560), 249.

¹³⁷ วิเชียร วิทยอุดม, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550).

¹³⁸ ชาญชัย อาจินสมาจาร, **ภาวะผู้นำในองค์กร**, (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550).

¹³⁹ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552).

เป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไประดับสูงกว่า¹⁴⁰ ซึ่งสโตกดิลล์ (Stogdill) ให้ทรรศนะของตนว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความพยายามให้การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้¹⁴¹ สอดคล้องกับ เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย¹⁴² อีกทั้ง สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กรหรือเป็นกระบวนการอิทธิพลช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กรและการเป็นผู้นำนั้นสามารถสร้างได้จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก¹⁴³ ส่วนเซนจ์ (Senge) ได้กล่าวถึงทรรศนะของตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศควรประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) นักออกแบบ (design) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กร ตลอดจนรูปแบบการผลิต 2) ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น ๆ และปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตนซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจะต้องเป็นที่ฟังฟังแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีที่เลี้ยง และมีผู้ให้ความ

¹⁴⁰ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectation**, (New York: The Free Press, 1985), 545.

¹⁴¹ Ralph M. Stogdill, "Leadership Organization," **Psychological Bulletin**, (January 1950), 4.

¹⁴² Paul H. Hersey, & Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational : Utilizing Human Resources**, (New York: McGraw-HillBook Co, 1970), 86.

¹⁴³ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ**, (กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท, 2550), 17.

ช่วยเหลือ และ 3) เป็นครูผู้สอน (teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม¹⁴⁴ ซึ่งสอดคล้องกับชนม์ชกรณ วรอินทร์ ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถภาพด้านการจัดการองค์ความรู้สำหรับครู : ทฤษฎีการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ระยะที่ 1) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถภาพด้านการจัดการความรู้สำหรับครูทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ¹⁴⁵ และสนับสนุนด้วยงานวิจัยของเนียนวี จอย และอิชิคาคุ ยูนิส (Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice) ได้ศึกษาเรื่อง Challenges in the use of knowledge management in public secondary school management in Rivers state, Nigeria พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี ส่งผลดีการดำเนินการจัดการความรู้¹⁴⁶

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการจัดการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง ได้แก่การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนอดกลั้น และกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ มีไหวพริบ ใจกว้าง และกล้าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา

¹⁴⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Double day, 1990), 58.

¹⁴⁵ ชนม์ชกรณ วรอินทร์, “รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถภาพด้านการจัดการองค์ความรู้สำหรับครู : ทฤษฎีการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ระยะที่ 1),” (ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2553).

¹⁴⁶ Nyenwe Joy, & Ishikaku Eunice, “Challenges in the use of knowledge management in public secondary school management in Rivers state, Nigeria,” *Journal of Education and Practice* 3, 4 (2012): 17-21.

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และ 3) แบบยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมโครงการวิจัย 2) การดำเนินการวิจัย และ 3) การรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีวิจัย โดยการศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย ดุษฎีนิพนธ์ทั้งในและต่างประเทศ และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เสนอโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้ง สอบและรับข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไขโครงการวิจัย จัดทำโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ เสนอโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ต่อภาควิชา เพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นการศึกษาทฤษฎีตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (try out) ปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ นำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล แปรผล แล้วยืนยันผลการวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัย ได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากเอกสาร ตำรา วารสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย คุชชินนิพนธ์ ทั้งใน และต่างประเทศ วรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และเว็บไซต์ต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำบทสรุปที่ได้มาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและแก้ไขตามคำแนะนำ

2. นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ใช้วิธีแบบเจาะจง (purposive method) โดยกำหนดเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา อย่างน้อย 5 ปี 2) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และ 3) เป็นที่ยอมรับในแวดวงการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์วรรณกรรม งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมาสังเคราะห์สรุปตัวแปรทั้งหมด แล้วนำไปสร้างข้อกระทงคำถามในแบบสอบถาม ความคิดเห็น

ขั้นที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. นำกระทงคำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาจัดทำเป็น แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)¹⁴⁷ เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. นำแบบสอบถามที่ได้ไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยวิธีการ

¹⁴⁷ Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York: McGraw-Hall, 1961), 74.

หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item objective congruence : IOC) แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 แล้วปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษา

3. ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยโรงเรียนในภาคเหนือ จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนในภาคกลาง จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 โรงเรียน และโรงเรียนในภาคใต้ จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งหมด 12 โรงเรียน โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 36 คน รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ (reliability) ของเครื่องมือการวิจัย ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)¹⁴⁸

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

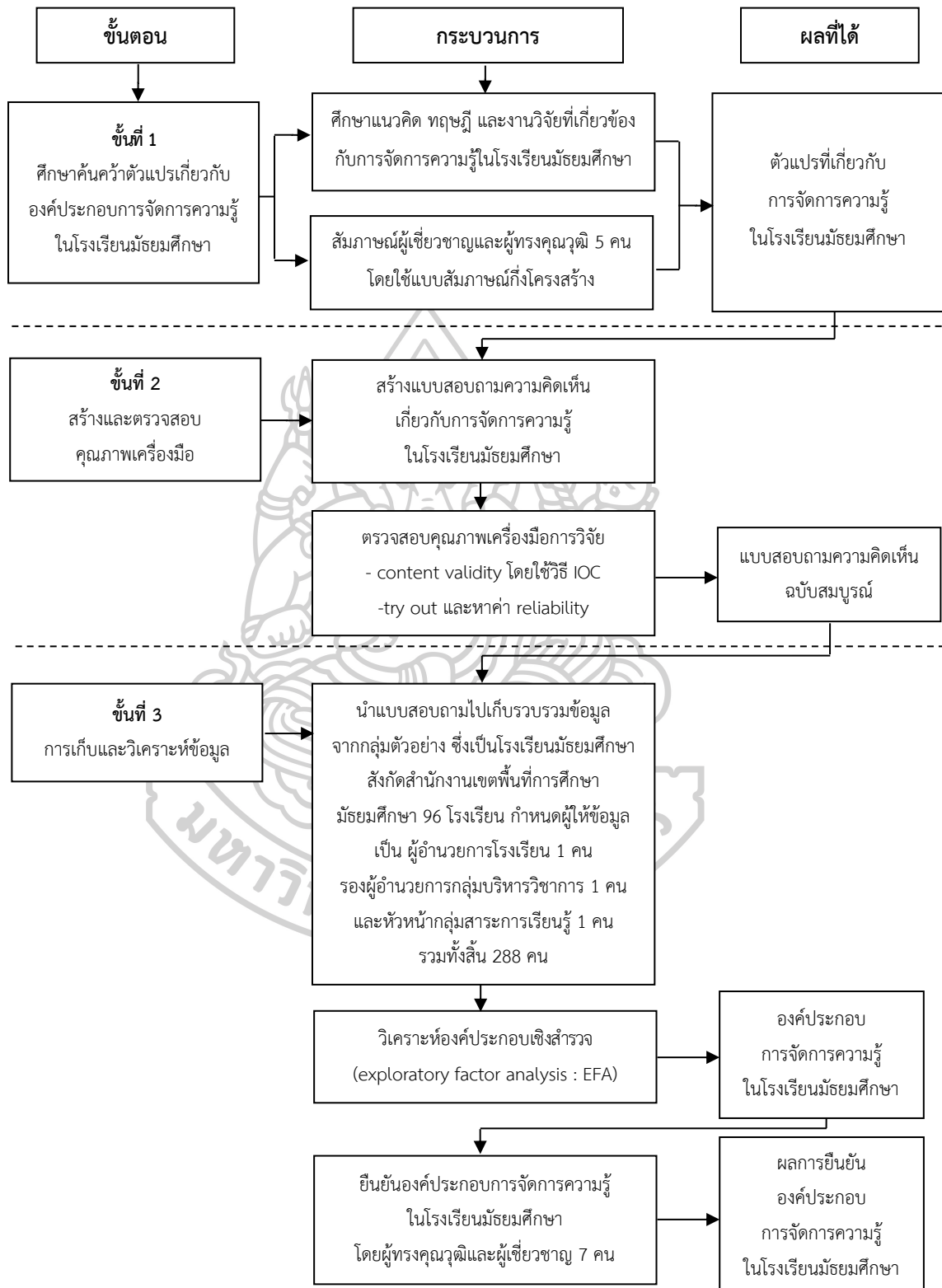
1. นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 96 โรงเรียน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 288 คน

2. รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis : EFA) โดยสกัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis : PCA)

3. ยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยแบบยืนยันองค์ประกอบ โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ตอบแบบยืนยันองค์ประกอบในครั้งนี้โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี 3) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดตามแผนภูมิที่ 9

¹⁴⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4thed., (New York: Harper and Row Publishers, 1984), 161.

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

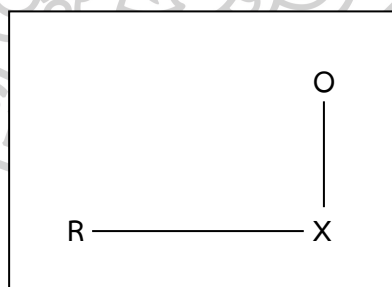
การรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำเป็นการรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ จัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอรายงานการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณาขออนุมัติสำเร็จการศึกษา และเผยแพร่ผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study design) ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 10 แผนแบบการวิจัย

- | | | |
|---------|---------|---------------------------------|
| เมื่อ R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม |
| X | หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา |
| O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 2,361 โรงเรียน¹⁴⁹

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 96 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ตารางประมาณ การขนาดตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90%¹⁵⁰ และสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งประเภท (stratified random sampling)

2. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 288 คน

รายละเอียดดังตารางที่ 3



¹⁴⁹ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน, กลุ่มสารสนเทศ, ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.) ปี 2558 สังกัดสำนักบริหารงาน มัธยมศึกษาตอนปลาย, เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2016/11/t30.pdf>.

¹⁵⁰Taro Yamane, *Statistics: An Introductory Analysis*, 3rd ed., (New York: Harper and Row Publication, 1973), 727-728.

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ภาค	เขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน/รร.)			ภาค	เขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน/รร.)		
				ผอ.	รองผอ.ฯ	หัวหน้า กลุ่มสาระฯ					ผอ.	รองผอ.ฯ	หัวหน้า กลุ่มสาระฯ
ภาคเหนือ	19	52	2	2	2	2	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	20	58	2	2	2	2
	34	83	3	3	3	3		21	53	2	2	2	2
	35	34	1	1	1	1		22	53	2	2	2	2
	36	41	2	2	2	2		23	84	3	3	3	3
	37	54	2	2	2	2		24	42	2	2	2	2
	38	47	2	2	2	2		25	53	2	2	2	2
	39	57	2	2	2	2		26	81	3	3	3	3
	40	54	2	2	2	2		27	38	2	2	2	2
	41	62	3	3	3	3		28	47	2	2	2	2
ภาคกลาง	1	67	3	3	3	3	ภาคใต้	29	78	3	3	3	3
	2	52	2	2	2	2		30	78	3	3	3	3
	3	47	2	2	2	2		31	110	4	4	4	4
	4	39	2	2	2	2		32	47	2	2	2	2
	5	64	3	3	3	3		33	62	3	3	3	3
	6	51	2	2	2	2		11	66	3	3	3	3
	7	41	2	2	2	2		12	98	4	4	4	4
	8	52	2	2	2	2		13	39	2	2	2	2
	9	57	2	2	2	2		14	23	1	1	1	1
	10	60	2	2	2	2		15	46	2	2	2	2
	17	36	1	1	1	1		16	52	2	2	2	2
	18	44	2	2	2	2		รวม	2,361	96	96	96	96
	42	59	3	3	3	3		รวมผู้ให้ข้อมูล 288 คน					

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 3 ประเภท ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันข้อมูลประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (questionnaire) มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ปี 2) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และ 3) เป็นที่ยอมรับในแวดวงการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล จำนวน 288 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 โรงเรียน

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนน เท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนน เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนน เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าคะแนน เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าคะแนน เท่ากับ 1 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยัน (questionnaire) องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารระดับนโยบาย อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย และผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และ
- 3) เป็นที่ยอมรับในแวดวงการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยจำแนกตามประเภทของเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา ดังนี้

- 1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตำรา เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

- 1.2 นำผลจากการวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มาสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ได้ประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะ สำหรับใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อหาองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ท (Likert's rating scale) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) และนำมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น แล้วนำไปให้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

- 2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (index of item objective congruence: IOC) ที่มีค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า แบบสอบถามที่มีค่าเป็นไปตามเกณฑ์

จำนวน 129 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับสำนวนภาษาที่ใช้ และเนื้อหาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยโรงเรียนในภาคเหนือ จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนในภาคกลาง จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 โรงเรียน และโรงเรียนในภาคใต้ จำนวน 3 โรงเรียน รวมทั้งหมด 12 โรงเรียน โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 36 คน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.980

2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3. แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list) สำหรับพิจารณา 4 ด้าน ซึ่งเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

3.2 นำแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.3 นำแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย

3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารและข้าราชการครู เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 288 คน โดยการเก็บข้อมูลผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับและขอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์

5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบยืนยันองค์ประกอบทางไปรษณีย์และขอรับแบบยืนยันองค์ประกอบกลับทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสาร บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์และสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (validity) ของเครื่องมือ จากการตรวจสอบเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item objective congruence : IOC)

3. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือจากการทดลองใช้เครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ใช้สถิติวิจัย ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้การใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต กำหนดระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เป็นไปตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)¹⁵¹ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

¹⁵¹ John W. Best, & James V. Kahn, **Research in Education**, (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006).

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis : EFA) เพื่อสกัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis : PCA) และหมุนแกนของเกณฑ์องค์ประกอบแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (varimax rotation) โดยในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกปัจจัยย่อยที่น้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป มีค่าไอเกน (eigen values) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป

6. การยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยแบบยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยใช้ความถี่ (frequency)

สรุป

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวิจัยเป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการศึกษาวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เพื่อวิเคราะห์และยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการนำผลสรุปตัวแปรซึ่งได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) แล้วนำไปสอบถามความคิดเห็น จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 โรงเรียน ซึ่งในแต่ละโรงเรียนผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 288 คน รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) สกัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis: PCA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และยืนยันองค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย สรุปและอภิปรายผลการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็นซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบยืนยันองค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis : EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 96 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับมา 88 โรงเรียน รวม 264 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.67 โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตาราง และแผนภูมิประกอบคำบรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis : EFA) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 การวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายละเอียดของการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้ 1) มิเชล มาร์ควอร์ท (Michael Marquardt), 1996 2) ดาเวนพอร์ต และพรูแซค (Davenport and Prusak), 1998 3) จอย โลโบวิทซ์ และ โทมัส แจ็คแมน (Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman), 1998 4) ทราฟ (Trapp), 1999 5) แมเรล ยาสมิน (Marali Yasmin), 2001 6) คูซ่า (Kuczaj), 2001 7) โนนากะ และทาเคอูชิ (Nonaka and Takeuchi), 2004 8) เคนเน็ท ซี ลาวดอน และ เจน พี ลาวดอน (Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon), 2005 9) สตีเฟน เอฟ กู๊ดเฟลโลว์ (Stephen F. Goodfellow), 2005 10) ปีเตอร์ เซนจ์ (Peter M. Senge), 2009 11) นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง, 2550 12) ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2550 13) ชีระ รุญเจริญ, 2550 14) กิรติ ยศยิ่งยง, 2550 15) วิจารย์ พานิช, 2551 16) สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553 17) สุประภาดา โชติมณี, 2554 18) พยัต วุฒิรงค์, 2555 19) สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558 20) สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560 ซึ่งเสนอตัวแปรที่เกี่ยวข้องในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เชิงเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	ตำราการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Michael Margardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Stephen F. Goodfellow, 2005	Peter M. Sange, 2009	นพรัตน์ ไชตรีทอง, 2550	ประพนธ์ ศุขชิต, 2550	ธีระ รุ่งเจริญ, 2550	กิริติ ยศยิ่ง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชตมณี, 2554	พยต์ วุฒิจรัส, 2555	สมชาย น้าประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ, 2560
1	การแบ่งปันความรู้	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓
2	การสร้างความรู้	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓
3	การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
4	การใช้ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
5	การแสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
6	การจัดเก็บความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
7	การระบุเชิงความรู้			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
8	การเก็บรักษาความรู้				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
9	การจัดประชุมปฏิบัติการ				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓					✓
10	การพัฒนาความรู้				✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
11	เป้าหมายความรู้	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓								✓
12	คัดเลือกความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน																				✓
13	สร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้																				✓

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ต้นแบบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Michael Margardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Stephen F. Goodfellow, 2005	Peter M. Sange, 2009	นพรัตน์ ไชศรีทอง, 2550	ประพนธ์ ผาสุชัด, 2550	ธีระ รุ่งเจริญ, 2550	กิริติ ยศยิ่ง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชตมณี, 2554	พยนต์ วุฒิรงค์, 2555	สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ, 2560	
14	การเข้าถึงความรู้		✓								✓	✓	✓								✓	
15	การเรียนรู้		✓									✓										✓
16	มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน											✓										
17	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น											✓										
18	วิธีการที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนความรู้															✓						
19	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน																✓					
20	การเผยแพร่ความรู้																					
21	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ																					
22	สร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้																					
23	การสร้างทีมการจัดการความรู้ในองค์กร																					
24	นำองค์ความรู้ไปจัดนิทรรศการ																					

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ขอบเขตบริการ ต่ำรา และค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวกับแนวคิด ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	รายละเอียดการดำเนินการ	Michael Margardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Peter M. Sange, 2009	นพรัตน์ ไชศรีทอง, 2550	ประพนธ์ ผาสุชิต, 2550	ธีระ รุ่งเจริญ, 2550	กิติ ยศียง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชตมณี, 2554	พยต์ วุฒิจรัส, 2555	สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ, 2560
25	การปรับปรุงองค์ความรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและองค์ความรู้ที่มุ่งเน้นสู่การเรียนรู้						✓													
26	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกัน																✓			
27	ผู้นำที่มีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้														✓					
28	ตรวจสอบการดำเนินงานในภาพรวม																			✓
29	การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้													✓						
30	การประยุกต์ใช้ความรู้		✓										✓	✓						
31	การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ																		✓	
32	การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้								✓											
33	การเรียนรู้จากงานปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice)																			

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษา	Michael Margardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Stephen F. Goodfellow, 2005	Peter M. Sange, 2009	มรัตน์ ไพศรีทอง, 2550	ประพนธ์ ผาสุขิต, 2550	ธีระ รุญเจริญ, 2550	กิติ ยศยิ่ง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชตมณี, 2554	พยต์ วุฒิจงค์, 2555	สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิต แห่งชาติ, 2560
34	บุคลากรให้ควมสำคัญในการจัดการความรู้	✓												✓							
35	กำหนดเป้าหมายองค์กร							✓													
36	การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง											✓									
37	การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้							✓													
38	การสร้างแรงจูงใจบุคลากรแบ่งปันความรู้ ซึ่งกันและกัน	✓																			
39	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพัน ต่อการเรียนรู้	✓																			
40	ระบบการจัดการความรู้ต้องบูรณาการ ไปกับการประจำ	✓											✓								
41	การมุ่งเน้นผู้ความเป็นเลิศ	✓																			
42	การพัฒนาองค์กรโดยอาศัยทีมที่มาจาก หลายสายงาน	✓											✓								

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Michael Margardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Stephen F. Goodfellow, 2005	Peter M. Sange, 2009	นพรัตน์ ไชยศรีทอง, 2550	ประพนธ์ ศาสชิต, 2550	ธีระ รุ่งเจริญ, 2550	กิริติ ยศยิ่ง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชยถน, 2554	พยัต ฐิติรงค์, 2555	สมชาย นานาประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ, 2560
43	การกระตือรือร้นในการแบ่งปันวิธีการแก้ปัญหา เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ และแนวทาง ในการดำเนินงานที่ดีที่สุด	✓																			
44	ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นการริเริ่ม นวัตกรรมและการประสานงาน	✓																			
45	บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการ ความรู้																				✓
46	การสร้างสรรค์ พัฒนา และการบริหาร คลังความรู้	✓																			
47	การสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา	✓																			
48	การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร	✓																			
49	การเรียนรู้จากประสบการณ์มือทำ และมีการแก้ไข ข้อผิดพลาดในระหว่างปฏิบัติงาน	✓																			

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ขอบเขตการดำเนินงาน และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	คำแปลการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Michael Marguardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Peter M. Sange, 2009	นพรัตน์ ไชยศรีทอง, 2550	ประพนธ์ ศาสชิต, 2550	ธีระ รุ่งเจริญ, 2550	กิริติ ยศยิ่ง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชยถนัม, 2554	พยนต์ ฐิติรงค์, 2555	สมชาย นานประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ, 2560
50	การจัดการความรู้และการพัฒนางาน							✓												
51	การเชื่อมโยงงานโดยอัตโนมัติหรือหัวหน้าทีม							✓												
52	การสร้างเครือข่ายภายในการปฏิบัติงานเป็นแบบพหุบาท							✓												
53	การสร้างเครือข่ายภายนอกขององค์กร							✓												
54	บุคลากรพัฒนาความรู้อยู่เสมอ														✓					
55	มีการประจักษ์วางแผนการจัดการความรู้																			
56	บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง																			
57	การใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ																			
58	รวบรวมความรู้ของบุคลากรแต่ละคน																			
59	การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องเป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้มา																			

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ขอบเขตการดำเนินงาน และค่าธรรมเนียมที่ได้เปรียบเทียบกับแนวคิดที่ใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน (ต่อ)

ที่	รายละเอียด	Michael Margardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Stephen F. Goodfellow, 2005	Peter M. Sange, 2009	นพรัตน์ ไพบูลย์ทอง, 2550	ประพนธ์ ศาสตรา, 2550	ธีระ รุ่งเจริญ, 2550	กิติ ยศยิ่ง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชตมณี, 2554	พยนต์ ฐิติรงค์, 2555	สมชาย นานาประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ, 2560	
60	การจัดกระบวนการเรียนรู้																					
61	การปรับโครงสร้างการเรียนรู้																					
62	มีระบบที่ตัวเอง																					
63	การปรับเปลี่ยนงาน และกรอกริมตัวบุคลากร																					
64	มาช่วยงาน																					
65	การทดแทนหลังการปฏิบัติ																					
66	การมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร																					
67	ดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนงาน																					
68	การแก้ไขแปลงคำนิยามและพฤติกรรมการทำงาน																					
	การหางานภายในหน่วยงานย่อยหรือข้ามหน่วยงาน																					

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ขอบเขตการดำเนินงาน และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียน (ต่อ)

ที่	คำแปลการจัดการความรู้ในโรงเรียน	Michael Marguardt, 1996	Davenport and Prusak, 1998	Joy Liebowitz and Thomas J. Beckman, 1998	Trapp, 1999	Marali Yasmin, 2001	Kucza, 2001	Nonaka and Takeuchi, 2004	Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, 2005	Peter M. Sange, 2009	นพรัตน์ ไชศรีทอง, 2550	ประพนธ์ ศาส์ชิต, 2550	ธีระ รุญเจริญ, 2550	กฤษี ยศียง, 2550	วิจารณ์ พาณิช, 2551	สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553	สุประภาดา ไชตมณี, 2554	พยนต์ ฐิติรังค์, 2555	สมชาย นานาประเสริฐชัย, 2558	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพัฒนาผลผลิตแห่งชาติ, 2560
69	มีการเผยแพร่ผลงานในองค์กร														✓					
70	การจัดระบบในการสร้างความรู้														✓					
71	การตั้งจุดจรรยาบรรณและกระบวนการเพื่อให้เกิด											✓	✓							
72	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้											✓								
73	มีการแต่งตั้งคณะทำงาน											✓	✓							
74	บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน											✓	✓							
75	ถ่ายทอดประสบการณ์โดยการสนทนา											✓	✓							
76	การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้มีความเหมาะสม												✓							
77	ต่อการใช้งาน												✓							
78	การจัดเก็บความรู้เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย												✓							
79	การฝึกอบรมและการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้														✓					
80	การประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้														✓					

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสอบถามพบว่ามีจำนวน 80 ตัวแปร

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้ 1) ซीलิ่ง ลี และคณะ (Chi-Lung LEE and Others), 2010 2) เนียนวี จอย และอิชิคาคุ ยูนิส (Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice), 2012 3) โมส โปเซียรี และคณะ (Mose L. Bosieri and Others), 2013 4) แคลมา คายิกชี และโอแซน ยิลมีส (Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz), 2014 5) เรหมัด สคอ สะมัดห์ (Rahmad Sukor Ab. Samad), 2014 6) โยแฮนด์ โครเนียวัน (Yohannes Kurniawan), 2014 7) ไค หวิ้น ชู (Kai Wing Chu), 2015 8) ไค หวิ้น ชู (Kai Wing Chu), 2016 9) เหวิน หลิง ซื่อ และชุน เทยิ่น ไฉ่ (Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai), 2016 10) แก้วเวียง นานาผล, 2551 11) เตือนใจ รักษาพงศ์, 2551 12) นฤมล สายะบุตร, 2553 13) ธัชกร สุวรรณจรัส, 2553 14) ชนม์ชกรณ วรอินทร์, 2553 15) ภูวนาท มุลเชียน, 2553 16) สุรงค์รัตน์ ตรีเหรา, 2554 17) กรุณพล พรหมเกทย์, 2557 18) สมชัย เจียรกุล, 2557 19) กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557 20) ชนัญชิตา ม่วงทอง, 2559 โดยเสนอตัวแปรที่เกี่ยวข้องในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostel and Others, 2013	Kemal Kayici and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohanes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นานน, 2551	เดือนใจ รัชชาพงศ์, 2551	นฤต สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชนเชษฐา วรธนทร์, 2553	ฉวาท มุสิกขม, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรอุพล พรหมภมพ์, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชนชัยกุล, 2557	ชาญวิชา นวาง, 2559
1	การสร้างความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	การแสวงหาความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	การนำความรู้ไปใช้	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	การจัดเก็บความรู้			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	การจัดระบบในการสร้าง และค้นหาความรู้							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้											✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	การสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร												✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้												✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง												✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	การเก็บรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ												✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	มีการจัดหมวดหมู่ของความรู้					✓		✓	✓	✓											✓

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikli and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohannes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นานน, 2551	เดือนใจ รักษาพงศ์, 2551	นฤมล สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชมเชย วรรณศรี, 2553	ฉัตรพร วัฒนศิริ, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรรพลา พรหมภพ, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชัยกุล, 2557	ชาญวิชา ว่างน, 2559
13	การประมวลและกลั่นกรองความรู้						✓						✓								
14	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้																		✓		
15	ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง										✓								✓		
16	มีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้								✓												
17	การสนับสนุนการทำงานและจัดเก็บข้อมูลร่วมกัน								✓												
18	การรวบรวมความรู้จากแหล่งที่หลากหลาย								✓												
19	การจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นหมวดหมู่ชัดเจน																		✓		
20	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง																		✓		
21	การเก็บรักษาความรู้	✓																			
22	การพัฒนาการเรียนรู้ และยกระดับความรู้ของบุคลากรและองค์กร									✓											
23	การค้นหาคำรู้																				

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohannes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นานน, 2551	เดือนใจ รักษาพงศ์, 2551	นฤมล สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชมเชย วรรณศรี, 2553	ฉัตรชัย วัฒน, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีพร, 2554	กรอุพล พรหมภพ, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชนชัยกุล, 2557	ชาญวิชา มังวง, 2559	
24	ความรู้ที่ได้มีเนื้อหาถูกต้อง																					
25	กำหนดวิธีที่ดำเนินการจัดการความรู้																					
26	มีการสังเคราะห์ วิเคราะห์ ความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน																					
27	การติดตามตรวจสอบ และการประเมินความรู้																					
28	การกำกับการติดตามการดำเนินงาน																					
29	รวบรวมความรู้เพื่อแก้ปัญหาในองค์กร																					
30	การระบุความรู้																					
31	การประยุกต์ใช้ความรู้																					
32	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน																					
33	การพัฒนาความเข้าใจของบุคลากรในองค์กร																					
34	การแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ																					
35	การจัดทำแผนการจัดการความรู้ หรือแนวปฏิบัติในการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน																					

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chai-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohannes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นานาส, 2551	เคียงใจ รัชชาพงศ์, 2551	นฤต สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชนชกรณ วรธนทร์, 2553	ฉวาท มุสิกขม, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรอุพล พรหมเทพ, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชนชัยกุล, 2557	ชาญวิชา นวาง, 2559
36	กำหนดปฏิทินในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้												✓								
37	การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร																✓				
38	ดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนงาน																				
39	การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ร่วมกับบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง																				
40	ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง											✓									
41	การจัดตั้งทีมปฏิบัติงาน										✓			✓							
42	การสนทนทางวิชาการกับเพื่อนครูด้วยกัน บุคลากรมีกรจัดทำข้อมูลเอกสาร คู่มือและบทเรียน											✓						✓			
43	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้																				
44	การอ่านหนังสือพิมพ์ อีเมล และบทความเพื่อขยายความรู้																				

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikli and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohannes Kumlawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิช ขันนาค, 2551	เดือนใจ รักษาพงศ์, 2551	นฤมล สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชนเชษฐา วัฒนพร, 2553	ฉวีพร ภูษิต, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีพร, 2554	กรฤพล พรหมภพ, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชัยกุล, 2557	ชาญวิชา นวาง, 2559
45	ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้																				
46	การดูโทรทัศน์ วิดีทัศน์ และภาพยนตร์																				
47	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ หรือการทำงาน อย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ															✓					
48	การส่งเสริมทักษะความชำนาญเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา องค์กร								✓											✓	
49	การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง											✓	✓								
50	การให้ความรู้กับบุคลากร											✓	✓								
51	การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ													✓							
52	การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ													✓							
53	การค้นคว้าความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่																				
54	บุคลากรมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย																				
55	การศึกษาตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ																				

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikli and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohannes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นานาส, 2551	เดือนใจ รัชชาพงศ์, 2551	นฤมล สายบุตร, 2553	ธีการ สุวรรณรัฐ, 2553	ชนชกรณ วรธนทร์, 2553	ฉวาท มุสิกขม, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรรพลา พรหมภพย์, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชนชัยกุล, 2557	ชาญวิชา นวาง, 2559
73	การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน													✓							
74	การรวบรวม และจัดระบบความรู้ให้พร้อมใช้งาน										✓			✓							
75	บุคลากรทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้										✓			✓							
76	บุคลากรใช้คลังความรู้พัฒนาการปฏิบัติงาน										✓										
77	การกำหนดแนวทางในการกลั่นกรอง คัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน										✓										
78	การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นรายบุคคล																				
79	การแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร																				
80	การสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บรวบรวมความรู้อย่างชัดเจน																				
81	การใช้เทคโนโลยี สื่อสารสนเทศที่ช่วยค้นหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว																				

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohanes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นันทน, 2551	เดือนใจ รักษาพงศ์, 2551	นฤต สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชนชกรณ วรอินทร์, 2553	ฉวาท มุสิกขม, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรอุพล พรหมภพดี, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชัยกุล, 2557	ชาญวิชา มังวงษา, 2559
82	การสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์															✓					
83	การปรับปรุงความรู้ของฝ่ายงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ																				
84	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการประมวลและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มีการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย																				
85	บุคลากรมีการเข้าถึงความรู้ได้หลากหลาย																				
86	การประเมินผลการดำเนินงานทุกกิจกรรม ทุกภาคเรียน โดยจัดทำเป็นรูปเล่มเอกสาร หรือวิธีอื่น ๆ																				
87	การรวบรวมความรู้และทักษะจากกรปฏิบัติงานของแต่ละคน												✓								
88	การนำความรู้จากกรปฏิบัติงานของบุคลากรมาประมวล											✓									
89	ความรู้เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล																				
89	การแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แบบบุคลากร																				
90	การประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ให้บุคลากรได้รับรู้																				

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikli and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Johannes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นันทน, 2551	เดือนใจ รักษาพงศ์, 2551	นฤมล สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชนชกรณ วรธนทร์, 2553	ฉวาท มุสิกขม, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรอุพล พรหมภพ, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระนชัยกุล, 2557	ชาญวิชา มังวงศา, 2559
91	บุคลากรที่เข้ารับการอบรม สัมมนา นำความรู้มาถ่ายทอดให้บุคลากรคนอื่น ๆ																	✓			
92	การเชิญบุคลากรภายนอกมาให้ความรู้กับบุคลากร																	✓			
93	บุคลากรเป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร																	✓			
94	การถ่ายทอดความรู้ผู้สอนโดยการสอนซึ่งกันและกัน																	✓			
95	การแลกเปลี่ยนความรู้โดยระบบพี่เลี้ยงที่มีความเชี่ยวชาญให้คำแนะนำบุคลากรที่บรรจุราชการ และย้ายมาใหม่																	✓			
96	การแลกเปลี่ยนความรู้โดยการสับเปลี่ยนงานในองค์กร																				
97	การนำผลงานของโรงเรียน ครู และนักเรียนเผยแพร่บนเว็บไซต์																				
98	คัดเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร																				
99	การสร้างวัฒนธรรมในการตัดสินใจร่วมกัน		✓																		
100	การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ของตนเอง		✓																		

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikci and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Yohannes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นันทน, 2551	เดือนใจ รักษาพงศ์, 2551	นฤมล สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชนเชษฐา วรอินทร์, 2553	ฉวาท มุสิกชัย, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรอุพล พรหมภมพล, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชนชัยกุล, 2557	ชาญวิชา มังวงษา, 2559
101	การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน					✓															
102	การเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ สื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต																		✓		
103	การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ถ่ายทอดความรู้เพื่อร่วมงานจนประสบความสำเร็จ																				
104	การนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ																				
105	การนำความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนา การศึกษาแหล่งเรียนรู้มาจัดนิทรรศการ												✓		✓						
106	การประเมินความสามารถของบุคลากรในการสร้างความรู้และการแบ่งปันความรู้			✓																	
107	การนำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน											✓						✓			
108	การนำความรู้มาวางแผนในการทำงาน																		✓		
109	การนำความรู้มาใช้ในการทำผลงานทางวิชาการ																				

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์เอกสารวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	Chi-Lung LEE and Others, 2010	Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice, 2012	Mose L. Bostert and Others, 2013	Kemal Kayikli and Ozan Yilmaz, 2014	Rahmad Sukor Ab. Samad, 2014	Johannes Kurniawan, 2014	Kai Wing Chu, 2015	Kai Wing Chu, 2016	Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai, 2016	แก้ววิชช นันทน, 2551	เดือนใจ รักษาพงศ์, 2551	นฤมล สายบุตร, 2553	ฉัตร สุวรรณจรัส, 2553	ชนนชารณ วรธนทร์, 2553	ฉวีพร มุสิกขม, 2553	สุรศรีรัตน์ ศรีทรา, 2554	กรอุพล พรหมภพดี, 2557	สมชัย เลิศกุล, 2557	กฤษรัตน์ สุระชนชัยกุล, 2557	ชาญวิชา มังวงษา, 2559
110	การนำความรู้มาใช้นำเสนอผลงาน																	✓			
111	การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมทางวิชาการ เช่น ภาควิชาในชั้นเรียน																	✓			
112	การเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรภายในและภายนอกองค์กร																	✓			
113	การเผยแพร่ความรู้ เช่น จดสาร สื่อมัลติมีเดีย เว็บไซต์ (web blog) และโฮมเพจ (home page)																	✓			
114	การใช้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ																				
115	การใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลาย																				
116	การนำผลการนิเทศมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ																				

จากตารางที่ 5 พบตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 116 ตัวแปร

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ (interview) จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ 1) ดร.พิธาน พันทอง 2) ดร.สิริมา หมอนไหม 3) ดร.ชนาธิป ทั้ยแป 4) ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู และ 5) ดร.เกศสุตา เนรมิตรนไพศาล โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ งามศรีสุข	นายไพฑูริย์ งามศรีสุข	นางณัฐพร งามศรีสุข	รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ งามศรีสุข	รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ งามศรีสุข	รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ งามศรีสุข
1	ระบุความรู้ที่ต้องการ	✓			✓	✓	✓
2	ผู้บริหาร และครูมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	✓		✓			✓
3	สร้างจรรยาบรรณให้กับบุคลากรในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	✓					
4	ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์		✓				✓
5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจแก่บุคลากร		✓				✓
6	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้				✓		
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				✓		
8	มีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้าง ร่วมคิด ร่วมทำ และรับผิดชอบการจัดการความรู้				✓		
9	สร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้				✓		
10	ผู้บริหารมีบทบาทในการแนะนำ ชักจูง เชิญชวนบุคลากรให้ร่วมมือดำเนินการจัดการความรู้			✓			
11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และคอยกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง			✓			
12	ครูให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร			✓			

ตารางที่ 6 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	๑๐๓๗๗ พ.ร.บ.ม.๕๒	๓๕๗๗๑๕๓๓ พ.ร.บ.๕๒	๑๒๓๗๑๕๓๓ พ.ร.บ.๕๒	๑๒๓๗๑๕๓๓๓ พ.ร.บ.๕๒
13	ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้			✓	
14	มีการระดมสมองเพื่อให้ได้ความคิดดี ๆ และนวัตกรรม		✓		✓
15	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้	✓	✓	✓	✓
16	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในองค์กร	✓			
17	ใช้กระบวนการที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group	✓			✓
18	ถ่ายทอดองค์ความรู้ควรใช้กระบวนการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพ	✓			
19	สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้อยู่ในระบอบการทำงานปกติ		✓	✓	✓
20	มีแผนปฏิบัติงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓
21	สร้างผู้นำการจัดการความรู้		✓		
22	มีแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ		✓		
23	ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานทั้งองค์กร			✓	✓
24	มีแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง			✓	✓

ตารางที่ 6 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	๑๐๓๗๗ ๗.๒๑๗.๕๒	๓๕๗๗๑๑๓๓ ๗.๒๕๕๗.๕๒	๗๓๓๓๓๓ ๗.๒๑๓๓.๕๒	๕๒๗๑๓๓๓ ๕.๒๑๓๓.๕๒	๒๒๗๑๓๓๓ ๒.๒๑๓๓.๕๒
25	ดำเนินงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม			✓		
26	มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้กับครู และนักเรียน			✓		
27	สร้างทีมงานสร้างสรรค์					✓
28	สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning community : PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานในองค์กร	✓		✓		✓
29	มีเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	✓		✓		✓
30	คัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร	✓				✓
31	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เช่น line, face book, weblog	✓				
32	มีการสังเคราะห์ วิเคราะห์ กลั่นกรององค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน			✓		
33	จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมต่อการดำเนินงาน			✓		✓
34	จัดการระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ของครู			✓		
35	มีเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ระหว่าง ม.ต้น และ ม.ปลาย					✓

ตารางที่ 6 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	๑๐๓๗๗ พ.ร.บ.ม.๕๒	๓๕๗๗๑๕๓๗ พ.ร.บ.๕๒	๑๒๓๗๑๕๓๗ พ.ร.บ.๕๒	๑๒๓๗๑๕๓๗ พ.ร.บ.๕๒
36	สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน (school as learning community : SLC) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน	✓			✓
37	มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานโดยใช้วงจร PDCA	✓	✓	✓	✓
38	มีการเผยแพร่ผลงานบนเว็บไซต์	✓	✓	✓	✓
39	มีการศึกษาการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) ขององค์กรอื่น ๆ	✓			
40	องค์ความรู้ที่ได้มีเนื้อหาถูกต้อง สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลา	✓			
41	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี		✓		✓
42	สร้างระบบคลังสมองทางความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์			✓	✓
43	สร้างระบบการจัดเก็บความรู้			✓	
44	ประมวลองค์ความรู้ที่ได้			✓	
45	ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น			✓	
46	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสืบค้นข้อมูล				✓

ตารางที่ 6 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	๑๐๓๓๗. ๓.๑๐๗.๕๒	๓๓๓๓๓. ๓.๑๐๓๓๓.๕๒	๓๓๓๓๓. ๓.๑๐๓๓๓.๕๒	๓๓๓๓๓. ๓.๑๐๓๓๓.๕๒	๓๓๓๓๓. ๓.๑๐๓๓๓.๕๒
59	นำความรู้ที่ได้มาจัดทำผลงานวิชาการ		✓			
60	มีการประเมินการจัดการความรู้โดยใช้ CIPP model		✓			
61	ประเมินความสามารถของบุคลากรในการแบ่งปันความรู้		✓			
62	นำผลการนิเทศมาพัฒนางาน		✓			
63	มีการจัดนิทรรศการทางวิชาการ		✓			
64	อ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ และการดูโทรทัศน์				✓	✓
65	จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน				✓	✓
66	มีการจัดทำบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับโครงการ				✓	✓
67	ส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้					
68	มีการเผยแพร่ผลงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้		✓			
69	มีการเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร		✓			
70	มีการเผยแพร่ผลงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น สื่อตามสาย จุลสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓			

จากตารางที่ 6 พบตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 70 ตัวแปร

จากการศึกษาตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในตารางที่ 4-6 พบว่ามีตัวแปรที่เหมือนและแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อสร้างกระทงคำถามต่อไป

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 80 ข้อ จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 116 ข้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 70 ข้อ ดังนั้นจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้รวมทั้งสิ้น 135 ข้อ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรดังกล่าวด้วยการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item-objective congruence : IOC) พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 129 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 และผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แนะนำให้ปรับตัวแปรบางข้อให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ ผู้วิจัยได้ปรับแก้ตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ทำให้เหลือตัวแปรที่นำมาสร้างเครื่องมือวิจัย จำนวน 129 ข้อ และนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา จึงนำไปทดลองเก็บข้อมูลกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในภาคเหนือ 3 โรงเรียน ภาคกลาง 3 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 โรงเรียน และภาคใต้ 3 โรงเรียน และผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน จำนวน 3 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมทั้งสิ้น 36 คน และนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 จึงนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 96 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถาม ในแต่ละโรงเรียน จำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลหรือตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 288 คน และได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 88 โรงเรียน รวม 264 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.67 แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) รายละเอียด ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 7 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	160	60.61
- หญิง	104	39.39
รวม	264	100.00
2. อายุ		
- 20 – 30 ปี	4	1.51
- 31 – 40 ปี	43	16.29
- 41 – 50 ปี	76	28.79
- 51 ปีขึ้นไป	141	53.41
รวม	264	100.00
3. ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	40	15.15
- ปริญญาโท	207	78.41
- ปริญญาเอก	17	6.44
รวม	264	100.00

ตารางที่ 7 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
4. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน		
- ผู้อำนวยการโรงเรียน	88	33.33
- รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ	88	33.33
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	88	33.33
รวม	264	100.00
5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
- 1 – 10 ปี	57	21.59
- 11 – 20 ปี	64	24.24
- 21 – 30 ปี	79	29.93
- 31 - 40 ปี	64	24.24
รวม	264	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 264 คน เป็นเพศชาย จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 60.61 และเพศหญิง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 39.39

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุดคือ 141 คน คิดเป็นร้อยละ 53.41 รองลงมาคืออายุ 41 – 50 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 28.79 อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 16.29 และอายุ 20 – 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.51

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 78.41 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 และระดับปริญญาเอก น้อยที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.44

ด้านตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 – 30 ปี มากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 29.93 รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 24.24

มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 31 - 40 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 24.24 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 - 10 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 21.59

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยมัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และเปรียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) กับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) เพื่อหาระดับความสำคัญของตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1	ผู้บริหาร และครูมีทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร	4.53	.558	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการ ความรู้ในโรงเรียน	4.45	.651	มาก
3	ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว ชักจูง เชิญชวนบุคลากรให้ร่วมมือ ดำเนินการจัดการความรู้	4.56	.656	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และคอยกำกับติดตามการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง	4.54	.627	มากที่สุด
5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนและให้ กำลังใจแก่ครู	4.59	.663	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้ครู ได้สร้างองค์ความรู้	4.50	.617	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	4.63	.558	มากที่สุด
8	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่น ผูกพันต่อการเรียนรู้	4.59	.610	มากที่สุด
9	ผู้บริหารและครูกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้	4.57	.554	มากที่สุด
10	ผู้บริหารและครูกำหนดเป้าหมายการ จัดการความรู้อย่างชัดเจน และปฏิบัติ ได้จริง	4.46	.615	มาก
11	โรงเรียนหรือครูระบุความรู้ที่ต้องการ นำไปใช้ประโยชน์	4.34	.684	มาก
12	ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้าง ร่วมคิด ร่วมทำ และรับผิดชอบการ จัดการความรู้	4.41	.652	มาก
13	ผู้บริหารและครูจัดทำแผนปฏิบัติการ ในการดำเนินการจัดการความรู้ ในโรงเรียน	4.51	.664	มากที่สุด
14	ครูจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน	4.35	.629	มาก
15	ครูดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไป ตามแผนปฏิบัติการ และมีความ ต่อเนื่อง	4.35	.630	มาก
16	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบ การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ	4.57	.581	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
17	ผู้บริหารและครูประชุมวางแผน การปฏิบัติงานทั้งโรงเรียน	4.64	.554	มากที่สุด
18	ครูดำเนินงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม	4.31	.632	มาก
19	ผู้บริหารสร้างผู้นำการจัดการความรู้	4.43	.655	มาก
20	ผู้บริหารจัดหาบุคลากรที่มีความ เหมาะสมสำหรับโครงการ	4.41	.628	มาก
21	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรม การจัดการความรู้ให้อยู่ในระบบ การทำงานปกติ	4.49	.585	มาก
22	ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญ กับการจัดการความรู้ในโรงเรียน	4.53	.578	มากที่สุด
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูในโรงเรียน มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการ ความรู้	4.58	.592	มากที่สุด
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง	4.63	.577	มากที่สุด
25	ครูสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.42	.618	มาก
26	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	4.48	.616	มาก
27	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการ แลกเปลี่ยนความรู้	4.47	.610	มาก
28	ผู้บริหารสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากร ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้	4.48	.610	มาก
29	ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ และ การยกระดับความรู้ของบุคลากรและ โรงเรียน	4.45	.590	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
30	ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้	4.22	.666	มาก
31	ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคล อื่น ๆ หรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับ ผู้เชี่ยวชาญ	4.17	.719	มาก
32	ครูสนทนาทางวิชาการร่วมกันเพื่อ จัดทำข้อมูลเอกสาร คู่มือและบทเรียน	4.21	.703	มาก
33	ครูแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ	4.14	.704	มาก
34	ครูเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ในการปฏิบัติงาน	4.36	.625	มาก
35	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะความชำนาญ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน	4.44	.644	มาก
36	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร แบ่งปันความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน	4.48	.635	มาก
37	ผู้บริหารและครูนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.46	.596	มาก
38	ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในองค์กร	4.28	.691	มาก
39	ครูใช้กระบวนการที่หลากหลาย ในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group	4.33	.698	มาก
40	ครูมีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้ กระบวนการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพ	4.28	.655	มาก
41	ครูแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติ	4.30	.669	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
42	ครูสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่ง ต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.39	.644	มาก
43	ครูศึกษาดูงานตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	4.25	.685	มาก
44	ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมทาง วิชาการ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน	4.34	.644	มาก
45	ผู้บริหารพัฒนาแหล่งความรู้ในโรงเรียน และส่งเสริมการแสวงหาความรู้	4.42	.618	มาก
46	ผู้บริหารเชิญบุคลากรภายนอกมาให้ ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ	4.37	.639	มาก
47	ครูถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของ ผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน	4.18	.673	มาก
48	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้นหรือการเป็นวิทยากร	4.38	.693	มาก
49	ครูแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร	4.19	.695	มาก
50	ผู้บริหารสร้างทีมงานสร้างสรรค์	4.39	.644	มาก
51	ผู้บริหารและครูสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (professional learning community : PLC) เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้การปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.37	.674	มาก
52	ผู้บริหารและครูมีเวทีสำหรับ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในโรงเรียน อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.35	.686	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
53	ครูคัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับ นำไปใช้ในโรงเรียน	4.27	.652	มาก
54	ผู้บริหารและครูมีการจัดกระบวนการ จัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	4.38	.624	มาก
55	ครูแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้ แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน	4.26	.630	มาก
56	ผู้บริหารและครูใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการแลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ เช่น line, face book, weblog	4.45	.627	มาก
57	ครูใช้เทคโนโลยี สื่อสารสนเทศที่ช่วย ค้นหาความรู้จากภายในและภายนอก องค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	4.39	.648	มาก
58	ครูที่เข้ารับการอบรม สัมมนา นำ ความรู้มาถ่ายทอดให้บุคลากรคนอื่น ๆ	4.30	.684	มาก
59	ผู้บริหารและครูอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ ดูโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เพื่อขยายความรู้	4.37	.651	มาก
60	ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนโดยอาศัยทีม ที่มาจากองค์กรที่หลากหลาย	4.37	.674	มาก
61	ผู้บริหารส่งเสริมนิสัยรักการเรียนรู้	4.43	.631	มาก
62	ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการแบ่งปันวิธีการ แก้ปัญหา เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด	4.46	.639	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
63	ครูปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	4.29	.653	มาก
64	ผู้บริหารกระตุ้นการระดมสมองของครู เพื่อให้ได้ความคิดดี ๆ และนวัตกรรม	4.46	.639	มาก
65	ครูเรียนรู้จากการลงมือทำ และมีการ แก้ไขข้อผิดพลาดในระหว่าง การปฏิบัติงาน	4.33	.630	มาก
66	ผู้บริหารร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	4.34	.685	มาก
67	ครูแลกเปลี่ยนความรู้โดยระบบพี่เลี้ยง ที่มีความเชี่ยวชาญให้คำแนะนำ บุคลากรในโรงเรียนทุกคน	4.20	.713	มาก
68	ครูแลกเปลี่ยนความรู้โดยการ สับเปลี่ยนงานในโรงเรียน	4.09	.813	มาก
69	ผู้บริหารและครูเป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็น วัฒนธรรมองค์กร	4.48	.686	มาก
70	ครูถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นโดยการสอน งานซึ่งกันและกัน	4.25	.668	มาก
71	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการ ตัดสินใจร่วมกัน	4.36	.722	มาก
72	ครูมีเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ระหว่าง ม.ต้น และ ม.ปลาย	4.19	.770	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
73	ผู้บริหารสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียน (school as learning community : SLC) เพื่อสร้าง การมีส่วนร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการพัฒนานักเรียน	4.30	.702	มาก
74	ครูสังเคราะห์ วิเคราะห์ กลั่นกรอง องค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.17	.670	มาก
75	ผู้บริหารและครูศึกษาการปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุด (best practice) ขององค์กร อื่น ๆ	4.29	.719	มาก
76	ครูเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่ บุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน	4.16	.707	มาก
77	ครูประมวลองค์ความรู้ที่ได้	4.14	.669	มาก
78	ผู้บริหารและครูยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่น	4.38	.623	มาก
79	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ การแลกเปลี่ยนความรู้	4.39	.678	มาก
80	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างาน หรือหัวหน้าทีม	4.49	.598	มาก
81	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายภายในการ ปฏิบัติงานเป็นแบบพหุบาท	4.31	.703	มาก
82	โรงเรียนมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร	4.27	.675	มาก
83	โรงเรียนจัดตั้งทีมปฏิบัติงานเพื่อ ประสานงานให้มีคุณภาพ	4.42	.629	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
84	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	4.43	.660	มาก
85	โรงเรียนมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	4.50	.604	มากที่สุด
86	ผู้บริหารให้อำนาจแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน	4.44	.673	มาก
87	ครูต้องการกระทำการสิ่งที่เป็นการริเริ่ม นวัตกรรมและการประสานงาน	4.32	.627	มาก
88	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณให้ เหมาะสมต่อการดำเนินงาน	4.44	.626	มาก
89	โรงเรียนสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ โดยใช้เทคโนโลยี	4.37	.662	มาก
90	โรงเรียนจัดระบบในการสร้าง ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้	4.33	.635	มาก
91	องค์ความรู้ที่ได้มีความถูกต้องสามารถ นำไปใช้ได้ตลอดเวลา	4.28	.650	มาก
92	ครูสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา	4.17	.724	มาก
93	ครูนำความรู้จากการปฏิบัติงานของ ฝ่ายต่าง ๆ มาประมวลความรู้เพื่อ จัดเก็บเป็นฐานข้อมูล	4.18	.683	มาก
94	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการ กลั่นกรอง คัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ ต่อการดำเนินงาน	4.31	.654	มาก
95	ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บ รวบรวมความรู้อย่างชัดเจน	4.30	.669	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
96	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นรายบุคคล	4.22	.686	มาก
97	ผู้บริหารสร้างสรรค์ พัฒนาและ มีการบริหารคลังสมอง	4.28	.686	มาก
98	โรงเรียนสร้างระบบคลังสมองทาง ความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์	4.07	.769	มาก
99	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานและ จัดเก็บข้อมูลร่วมกัน	4.34	.640	มาก
100	ครูเก็บรวบรวม และการถ่ายทอด ความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.17	.670	มาก
101	โรงเรียนจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน	4.14	.695	มาก
102	โรงเรียนจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อมัลติมีเดีย	4.19	.671	มาก
103	ครูร่วมมือพัฒนาระบบความรู้อย่าง ต่อเนื่อง	4.27	.668	มาก
104	ครูรวบรวมความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหา ภายในโรงเรียน	4.14	.673	มาก
105	ครูทุกคนสามารถนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	4.22	.645	มาก
106	ครูใช้คลังความรู้พัฒนาการปฏิบัติงาน	4.14	.688	มาก
107	ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกลั่นกรอง ความรู้ และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย	4.14	.719	มาก
108	โรงเรียนรวบรวมความรู้และทักษะ จากการปฏิบัติงานของแต่ละคน	4.15	.696	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
109	ครูปรับปรุงความรู้ของฝ่ายงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ	4.22	.656	มาก
110	ครูประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มความ ได้เปรียบในการแข่งขัน	4.17	.679	มาก
111	ผู้บริหารติดตามตรวจสอบการ ดำเนินงาน KM โดยใช้วงจร PDCA	4.38	.669	มาก
112	ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.38	.665	มาก
113	ผู้บริหารประเมินความสามารถของ บุคลากรในการสร้างความรู้และการ แบ่งปันความรู้	4.36	.661	มาก
114	ครูรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี	4.41	.641	มาก
115	ผู้บริหารชมเชย หรือให้รางวัลบุคลากร ที่สามารถบริหารจัดการความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.46	.697	มาก
116	โรงเรียนนำผลงานครู และนักเรียน เผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น เสียงตาม สาย สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อมัลติมีเดีย อินเทอร์เน็ต เว็บบล็อก (web blog) และโฮมเพจ (homepage)	4.29	.687	มาก
117	ผู้บริหารตรวจสอบการดำเนินงาน ในภาพรวมของโครงการ	4.41	.623	มาก
118	ผู้บริหารใช้วิธีการประเมินที่ หลากหลาย	4.39	.656	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n = 264)

ข้อที่	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
119	ผู้บริหารตรวจสอบกระบวนการ ดำเนินงาน	4.38	.648	มาก
120	ผู้บริหารประเมินการจัดการความรู้ โดยใช้ CIPP model	4.17	.719	มาก
121	ครูนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุง แก้ไข และทำการเผยแพร่ผลงาน	4.22	.666	มาก
122	โรงเรียนจัดนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ความรู้และผลงาน	4.33	.699	มาก
123	โรงเรียนประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ ให้บุคลากรได้รับรู้	4.31	.693	มาก
124	ครูเผยแพร่ผลงานในกลุ่มสาระ การเรียนรู้	4.22	.700	มาก
125	ครูเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร	4.15	.714	มาก
126	ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.23	.695	มาก
127	ครูนำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน	4.27	.663	มาก
128	ครูนำความรู้มาวางแผนในการทำงาน	4.28	.628	มาก
129	ครูนำความรู้มาใช้ในการทำผลงาน ทางวิชาการ	4.29	.659	มาก
รวม		4.34	.657	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าโดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.657$) โดยตัวแปรต่าง ๆ มีมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.07-4.64 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) มีค่าระหว่าง 0.554-0.813 ซึ่งตัวแปรที่มีมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงสุดคือข้อ 17 ผู้บริหารและครู

ประชุมวางแผนการปฏิบัติงานทั้งโรงเรียน ($\bar{X} = 4.64$, $SD = 0.554$) ส่วนตัวแปรที่มีมัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 98 โรงเรียนสร้างระบบคลังสมองทางความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ ($\bar{X} = 4.07$, $SD = 0.769$) และเมื่อพิจารณาระดับความเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 15 ข้อ และอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 114 ข้อ

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ด้วยสถิติทดสอบ คือ ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ที่ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 และค่าเข้าใกล้ 1 และค่าทดสอบสมมติฐาน Bartlett's Test of Sphericity ที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์กันของตัวแปรต่าง ๆ โดยมีสมมติฐาน ดังนี้

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กัน

โดย Bartlett's Test of Sphericity จะพิจารณาค่า Chi-square และการมีนัยสำคัญทางสถิติที่เท่ากับ หรือน้อยกว่า 0.05 ($Sig \leq 0.05$) ในการปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 โดยผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	35378.889
	df	8256
	Sig.	.000

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.944 แสดงว่าข้อมูลจากตัวแปร 129 ตัวแปรของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมและสามารถใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (actor analysis) ได้ในระดับดีมาก เพราะค่า KMO เข้าใกล้ 1 และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่าค่า Chi-Square เท่ากับ 35378.889 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (significance) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 แสดงว่าค่าแมทริกซ์สัมพันธ์

สหสัมพันธ์ของตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 129 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นข้อมูลนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ต่อไป

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เป็นการสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis : PCA) ซึ่งผลการสกัดองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (eigen value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)
1	57.722	44.746	44.746	22.480	17.427	17.427
2	8.420	6.527	51.273	16.291	12.629	30.055
3	4.281	3.319	54.592	11.890	9.217	39.273
4	2.707	2.098	56.690	10.341	8.016	47.289
5	2.630	2.038	58.728	4.537	3.517	50.806
6	1.988	1.541	60.269	3.849	2.984	53.790
7	1.832	1.420	61.689	3.572	2.769	56.559
8	1.744	1.352	63.041	3.437	2.664	59.223
9	1.639	1.271	64.312	3.332	2.583	61.806
10	1.549	1.201	65.513	1.921	1.489	63.296
11	1.427	1.106	66.619	1.877	1.455	64.751
12	1.317	1.021	67.640	1.798	1.394	66.144
13	1.265	.981	68.621	1.629	1.263	67.407
14	1.238	.960	69.581	1.582	1.226	68.633
15	1.188	.921	70.502	1.415	1.097	69.730
16	1.163	.902	71.403	1.364	1.057	70.787
17	1.078	.835	72.239	1.344	1.042	71.829
18	1.030	.798	73.037	1.301	1.009	72.838
19	1.015	.786	73.823	1.271	.985	73.823

จากตารางที่ 10 ผลการสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีค่าความแปรปรวน (eigen value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป มีจำนวน 19 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) อยู่ระหว่าง 0.786 - 44.746 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (cumulative % of variance) เท่ากับ 73.823 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 19 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ได้เท่ากับ 73.823% เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไป จำนวน ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser's Criterion) และ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัว มีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นไปตามเกณฑ์ มีทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ และมีตัวแปรทั้งหมด 70 ตัวแปร โดยมีตัวแปรถูกตัดออก 59 ตัวแปร ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน ขององค์ประกอบทั้ง 6

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigen value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)
1	57.722	44.746	44.746	22.480	17.427	17.427
2	8.420	6.527	51.273	16.291	12.629	30.055
3	4.281	3.319	54.592	11.890	9.217	39.273
4	2.707	2.098	56.690	10.341	8.016	47.289
5	2.630	2.038	58.728	4.537	3.517	50.806
6	1.988	1.541	60.269	3.849	2.984	53.790

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์คัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนัก ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป มีค่าไอเกน (eigen value) เท่ากับหรือมากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า มี 6 องค์ประกอบ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1-6 สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ทั้งหมดร้อยละ 53.790 เมื่อหมุนแกนองค์ประกอบที่ 1 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร

(eigen value) เท่ากับ 22.480 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 17.427 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 16.291 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 12.629 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 11.890 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 9.217 องค์ประกอบที่ 4 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 10.341 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 8.016 องค์ประกอบที่ 5 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 4.537 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 3.517 และองค์ประกอบที่ 6 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.849 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 2.984

นอกจากนี้ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบ หลังหมุนแกน ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 คำนวณน้ำหนักของตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	factor	factor	factor	factor	factor	factor
	1	2	3	4	5	6
a3	0.772					
a69	0.767					
a21	0.753					
a4	0.738					
a115	0.733					
a2	0.708					
a22	0.699					
a84	0.685					
a5	0.682					
a6	0.682					
a8	0.680					
a20	0.677					
a19	0.664					
a27	0.628					
a36	0.623					
a10	0.602					
a23	0.597					

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	factor	factor	factor	factor	factor	factor
	1	2	3	4	5	6
a35	0.590					
a50	0.566					
a28	0.564					
a33		0.725				
a42		0.710				
a40		0.707				
a41		0.699				
a38		0.691				
a32		0.674				
a31		0.667				
a39		0.664				
a53		0.647				
a47		0.641				
a30		0.637				
a43		0.633				
a74		0.604				
a63		0.585				
a65		0.584				
a34		0.576				
a55		0.571				
a49		0.568				
a44		0.551				
a102			0.707			
a96			0.681			
a95			0.657			
a93			0.652			
a92			0.639			
a101			0.622			
a94			0.621			
a108			0.614			

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	factor	factor	factor	factor	factor	factor
	1	2	3	4	5	6
a97			0.597			
a98			0.579			
a107			0.572			
a100			0.567			
a104			0.558			
a105			0.556			
a125				0.724		
a127				0.711		
a128				0.703		
a129				0.688		
a126				0.684		
a124				0.670		
a123				0.657		
a122				0.640		
a121				0.592		
a80					0.611	
a78					0.594	
a79					0.562	
a83					0.556	
a82					0.554	
a14						0.743
a15						0.596
a13						0.557

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถจำแนกได้ 6 องค์ประกอบ จำนวน 70 ตัวแปร ที่มีค่าน้ำหนักตัวแปร ระหว่าง 0.551 - 0.772 โดยองค์ประกอบที่ 1 มีจำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวน 19 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีจำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 มีจำนวน 3 ตัวแปร

ตารางที่ 13 องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ	ตัวแปร	จำนวน ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก
1	2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 28, 35, 36, 50, 69, 84, 115	20	0.564 - 0.772
2	30, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 53, 55, 63, 65, 74	19	0.551 - 0.725
3	92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 104, 105, 107, 108	14	0.556 - 0.707
4	121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129	9	0.592 - 0.724
5	78, 79, 80, 82, 83	5	0.554 - 0.611
6	13, 14, 15	3	0.557 - 0.743
รวมทั้งสิ้น		70	0.551 - 0.772

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ 70 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก อยู่ระหว่าง 0.564 - 0.772 องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก อยู่ระหว่าง 0.551 - 0.725 องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก อยู่ระหว่าง 0.556 - 0.707 องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก อยู่ระหว่าง 0.592 - 0.724 องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก อยู่ระหว่าง 0.554 - 0.611 องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยาย จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนัก อยู่ระหว่าง 0.557 - 0.743 ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	a3	ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว ชักจูง เชิญชวนบุคลากรให้ร่วมมือดำเนินการจัดการความรู้	0.772
2	a69	ผู้บริหารและครูเป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร	0.767
3	a21	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้อยู่ในระบบการทำงานปกติ	0.753
4	a4	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และคอยกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	0.738
5	a115	ผู้บริหารชมเชย หรือให้รางวัลบุคลากรที่สามารถบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.733
6	a2	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน	0.708
7	a22	ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในโรงเรียน	0.699
8	a84	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	0.685
9	a5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ครู	0.682
10	a6	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้	0.682
11	a8	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้	0.680
12	a20	ผู้บริหารจัดหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมสำหรับโครงการ	0.677
13	a19	ผู้บริหารสร้างผู้นำการจัดการความรู้	0.664
14	a27	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้	0.628
15	a36	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ให้กับผู้ร่วมงานแต่ละกลุ่มงาน	0.623
16	a10	ผู้บริหารและครูกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง	0.602
17	a23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้	0.597

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
18	a35	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะความชำนาญเพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนาโรงเรียน	0.590
19	a50	ผู้บริหารสร้างทีมงานสร้างสรรค์	0.566
20	a28	ผู้บริหารสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรในการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้	0.564
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			22.480
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			17.427
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			17.427

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 20 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.564 - 0.772 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 22.480 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) เท่ากับ 17.427 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) เท่ากับ 17.427 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 20 ตัว เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 17.427 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับที่ 1 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดขององค์ประกอบที่ 1 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานศึกษาผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	a33	ครูแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	0.725
2	a42	ครูสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย	0.710
3	a40	ครูมีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้กระบวนการถ่ายทอด ที่มีประสิทธิภาพ	0.707

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
4	a41	ครูแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	0.699
5	a38	ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในองค์กร	0.691
6	a32	ครูสนทนาทางวิชาการร่วมกัน เพื่อจัดทำข้อมูลเอกสาร คู่มือและบทเรียน	0.674
7	a31	ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ หรือการ ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ	0.667
8	a39	ครูใช้กระบวนการที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group	0.664
9	a53	ครูคัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในโรงเรียน	0.647
10	a47	ครูถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน	0.641
11	a30	ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานโดยใช้กระบวนการ จัดการความรู้	0.637
12	a43	ครูศึกษาคูงานตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	0.633
13	a74	ครูสังเคราะห์ วิเคราะห์ ถิ่นกรององค์ความรู้ที่นำไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	0.604
14	a63	ครูปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	0.585
15	a65	ครูเรียนรู้จากการลงมือทำ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาด ในระหว่างการทำงาน	0.584
16	a34	ครูเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน	0.576
17	a55	ครูแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน	0.571
18	a49	ครูแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร	0.568
19	a44	ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมทางวิชาการ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน	0.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			16.291
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			12.629
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			30.055

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 19 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.551 - 0.725 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 16.291 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) เท่ากับ 12.629 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) เท่ากับ 30.055 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 19 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 12.629 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับที่ 2 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดขององค์ประกอบที่ 2 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้จากการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	a102	โรงเรียนจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อมัลติมีเดีย	0.707
2	a96	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นรายบุคคล	0.681
3	a95	ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บรวบรวมความรู้อย่างชัดเจน	0.657
4	a93	ครูนำความรู้จากการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ มาประมวลความรู้เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล	0.652
5	a92	ครูสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา	0.639
6	a101	โรงเรียนจัดหมวดหมู่ความรู้ให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน	0.622
7	a94	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการกลั่นกรอง คัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	0.621
8	a108	โรงเรียนรวบรวมความรู้และทักษะจากการปฏิบัติงานของแต่ละคน	0.614
9	a97	ผู้บริหารสร้างสรรค์ พัฒนา และมีการบริหารคลังสมอง	0.597
10	a98	โรงเรียนสร้างระบบคลังสมองทางความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์	0.579

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
11	a107	ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกลั่นกรองความรู้ และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย	0.572
12	a100	ครูเก็บรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.567
13	a104	ครูรวบรวมความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหาภายในโรงเรียน	0.558
14	a105	ครูทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	0.556
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			11.890
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			9.217
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			39.273

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.556 - 0.707 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 11.890 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) เท่ากับ 9.217 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) เท่ากับ 39.273 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดใน และองค์ประกอบนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 9.217 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับที่ 3 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดขององค์ประกอบที่ 3 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดระบบความรู้”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	a125	ครูเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร	0.724
2	a127	ครูนำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน	0.711
3	a128	ครูนำความรู้มาวางแผนในการทำงาน	0.703
4	a129	ครูนำความรู้มาใช้ในการทำผลงานทางวิชาการ	0.688
5	a126	ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ	0.684
6	a124	ครูเผยแพร่ผลงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้	0.670
7	a123	โรงเรียนประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ให้บุคลากรได้รับรู้	0.657
8	a122	โรงเรียนจัดนิทรรศการทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ และผลงาน	0.640
9	a121	ครูนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข และทำการ เผยแพร่ผลงาน	0.592
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen value)			10.341
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			8.016
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			47.289

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.592 - 0.724 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 10.341 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) เท่ากับ 8.016 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) เท่ากับ 47.289 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 8.016 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับที่ 4 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดขององค์ประกอบที่ 4 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การนำความรู้ไปใช้”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 5

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	a80	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม	0.611
2	a78	ผู้บริหารและครูยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	0.594
3	a79	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้	0.562
4	a83	โรงเรียนจัดตั้งทีมปฏิบัติงานเพื่อประสานงานให้มีคุณภาพ	0.556
5	a82	โรงเรียนมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร	0.554
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			4.537
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			3.517
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			50.806

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.554 - 0.611 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 4.537 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) เท่ากับ 3.517 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) เท่ากับ 50.806 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 3.517 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับที่ 5 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดขององค์ประกอบที่ 5 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 6

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	a14	ครูจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน	0.743
2	a15	ครูดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และมีความต่อเนื่อง	0.596
3	a13	ผู้บริหารและครูจัดทำแผนปฏิบัติการในการดำเนินการ จัดการความรู้ในโรงเรียน	0.557
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value)			3.849
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			2.984
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			53.790

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง 0.557 - 0.743 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) เท่ากับ 3.849 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) เท่ากับ 2.984 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) เท่ากับ 53.790 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ร้อยละ 2.984 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับที่ 6 และเมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดขององค์ประกอบที่ 6 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการทำแผนปฏิบัติการและคู่มือการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้”

จากการวิเคราะห์ข้างต้น องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 11 แสดงถึงองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบ “การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม กระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน 2) ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว ชักจูง เชิญชวนบุคลากร ให้ร่วมมือดำเนินการจัดการความรู้ 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และคอยกำกับติดตาม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ครู 5) ผู้บริหารสร้าง สภาพแวดล้อมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ 6) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ 7) ผู้บริหารและครูกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง 8) ผู้บริหาร สร้างผู้นำการจัดการความรู้ 9) ผู้บริหารจัดหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมสำหรับโครงการ 10) ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้อยู่ในระบบการทำงานปกติ 11) ผู้บริหาร และครูให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในโรงเรียน 12) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูในโรงเรียน มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ 13) ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ 14) ผู้บริหารสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 15) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะ ความชำนาญเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน 16) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ ให้กับผู้ร่วมงานแต่ละกลุ่มงาน 17) ผู้บริหารสร้างทีมงานสร้างสรรค์ 18) ผู้บริหารและครูเป็น

กัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 19) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และ 20) ผู้บริหารชมเชย หรือให้รางวัลบุคลากรที่สามารถบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ประกอบด้วย 1) ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 2) ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ หรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ 3) ครูสนทนาทางวิชาการร่วมกัน เพื่อจัดทำข้อมูลเอกสารคู่มือและบทเรียน 4) ครูแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 5) ครูเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน 6) ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในองค์กร 7) ครูใช้กระบวนการที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group 8) ครูมีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้กระบวนการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพ 9) ครูแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 10) ครูสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 11) ครูศึกษาดูงานตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ 12) ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมทางวิชาการ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน 13) ครูถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน 14) ครูแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร 15) ครูคัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในโรงเรียน 16) ครูแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน 17) ครูปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 18) ครูเรียนรู้จากการลงมือทำ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดในระหว่างการปฏิบัติงาน และ 19) ครูสังเคราะห์ วิเคราะห์ กลั่นกรององค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. องค์ประกอบ “การจัดระบบความรู้” ประกอบด้วย 1) ครูสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา 2) ครูนำความรู้จากการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ มาประมวลความรู้เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล 3) ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการกลั่นกรอง คัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 4) ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บรวบรวมความรู้ อย่างชัดเจน 5) โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นรายบุคคล 6) ผู้บริหารสร้างสรรค์ พัฒนา และมีการบริหารคลังสมอง 7) โรงเรียนสร้างระบบคลังสมองทางความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ 8) ครูเก็บรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) โรงเรียนจัดหมวดหมู่ความรู้ให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน 10) โรงเรียนจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อมัลติมีเดีย 11) ครูรวบรวมความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหาภายในโรงเรียน 12) ครูทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ 13) ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกลั่นกรองความรู้ และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และ 14) โรงเรียนรวบรวมความรู้และทักษะจากการปฏิบัติงานของแต่ละคน

4. องค์ประกอบ “การนำความรู้ไปใช้” ประกอบด้วย 1) ครุณาผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข และทำการเผยแพร่ผลงาน 2) โรงเรียนจัดนิทรรศการทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้และผลงาน 3) โรงเรียนประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ให้บุคลากรได้รับรู้ 4) ครูเผยแพร่ผลงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร 6) ครุณาผลการนิเทศมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 7) ครุณาความรู้มาปรับปรุงการทำงาน 8) ครุณาความรู้มาวางแผนในการทำงาน และ 9) ครุณาความรู้มาใช้ในการทำผลงานทางวิชาการ

5. องค์ประกอบ “การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้” ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารและครูยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 2) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ 3) ผู้บริหารขับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม 4) โรงเรียนมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร และ 5) โรงเรียนจัดตั้งทีมปฏิบัติงานเพื่อประสานงานให้มีคุณภาพ

6. องค์ประกอบ “การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้” ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารและครูจัดทำแผนปฏิบัติการในการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน 2) ครูจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน และ 3) ครูดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และมีความต่อเนื่อง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันองค์ประกอบจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 การวิเคราะห์ตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบยืนยันองค์ประกอบสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย 1 คน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 คน ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 4 คน รวมทั้งหมดจำนวน 7 คน เพื่อยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ ได้ผลการยืนยันองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ 3) การจัดระบบความรู้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ 4) การนำความรู้ไปใช้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ และ 6) การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		มีประโยชน์	
	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
องค์ประกอบที่ 1 การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร	7	0	7	0	7	0	7	0
องค์ประกอบที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	7	0	7	0	7	0	7	0
องค์ประกอบที่ 3 การจัดระบบความรู้	7	0	7	0	7	0	7	0
องค์ประกอบที่ 4 การนำความรู้ไปใช้	7	0	7	0	7	0	7	0
องค์ประกอบที่ 5 การสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้	7	0	7	0	7	0	7	0
องค์ประกอบที่ 6 การกำหนดแผนและคู่มือการ ปฏิบัติในการเรียนรู้	7	0	7	0	7	0	7	0

จากตารางที่ 20 เป็นผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย 1 คน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงาน การมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 คน ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 4 คน รวมทั้งหมด จำนวน 7 คน มีความเห็นด้วยกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 6 องค์ประกอบ ว่ามีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนจำนวน 96 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา 88 โรงเรียน รวม 264 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.67 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และใช้แบบยืนยันองค์ประกอบ สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีตัวแปร จำนวน 70 ตัวแปร ได้แก่

1.1 การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 20 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน 2) ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว ชักจูง เชิญชวนบุคลากรให้ร่วมมือดำเนินการจัดการความรู้ 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และคอยกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ครู 5) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ 6) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อ

การเรียนรู้ 7) ผู้บริหารและครูกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง 8) ผู้บริหารสร้างผู้นำการจัดการความรู้ 9) ผู้บริหารจัดหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมสำหรับโครงการ 10) ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้อยู่ในระบบการทำงานปกติ 11) ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในโรงเรียน 12) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ 13) ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ 14) ผู้บริหารสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 15) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะความชำนาญเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน 16) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ให้กับผู้ร่วมงานแต่ละกลุ่มงาน 17) ผู้บริหารสร้างทีมงานสร้างสรรค์ 18) ผู้บริหารและครูเป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 19) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และ 20) ผู้บริหารชมเชย หรือให้รางวัลบุคลากรที่สามารถบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย 19 ตัวแปร คือ 1) ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 2) ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ หรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ 3) ครูสนทนาทางวิชาการร่วมกัน เพื่อจัดทำข้อมูลเอกสารคู่มือและบทเรียน 4) ครูแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 5) ครูเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน 6) ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นในองค์กร 7) ครูใช้กระบวนการที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group 8) ครูมีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้กระบวนการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพ 9) ครูแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 10) ครูสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 11) ครูศึกษาดูงานตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ 12) ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมทางวิชาการ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน 13) ครูถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน 14) ครูแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร 15) ครูคัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในโรงเรียน 16) ครูแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน 17) ครูปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 18) ครูเรียนรู้จากการลงมือทำ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดในระหว่างการทำงาน และ 19) ครูสังเคราะห์ วิเคราะห์ กลั่นกรององค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดระบบความรู้ ประกอบด้วย 14 ตัวแปร คือ 1) ครูสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา 2) ครูนำความรู้จากการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ มาประมวลความรู้เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล 3) ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการกลั่นกรองคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 4) ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บรวบรวมความรู้อย่างชัดเจน 5) โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นรายบุคคล 6) ผู้บริหารสร้างสรรค์ พัฒนา

และมีการบริหารคลังสมอง 7) โรงเรียนสร้างระบบคลังสมองทางความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ 8) ครูเก็บรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) โรงเรียนจัดหมวดหมู่ ความรู้ให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน 10) โรงเรียนจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อมัลติมีเดีย 11) ครูรวบรวมความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหาภายในโรงเรียน 12) ครูทุกคนสามารถนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ 13) ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกลั่นกรองความรู้ และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และ 14) โรงเรียนรวบรวมความรู้และทักษะจากการปฏิบัติงานของแต่ละคน

1.4 การนำความรู้ไปใช้ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร คือ 1) ครูนำผลการตรวจสอบ มาปรับปรุงแก้ไข และทำการเผยแพร่ผลงาน 2) โรงเรียนจัดนิทรรศการทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ ความรู้ และผลงาน 3) โรงเรียนประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ให้บุคลากรได้รับรู้ 4) ครูเผยแพร่ผลงาน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร 6) ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 7) ครูนำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน 8) ครูนำความรู้มาวางแผน ในการทำงาน และ 9) ครูนำความรู้มาใช้ในการทำผลงานทางวิชาการ

1.5 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารและ ครูยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 2) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ 3) ผู้บริหาร ชักเคลื่อนงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม 4) โรงเรียนมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร และ 5) โรงเรียนจัดตั้ง ทีมปฏิบัติงานเพื่อประสานงานให้มีคุณภาพ

1.6 การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) ผู้บริหารและครูจัดทำแผนปฏิบัติการในการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน 2) ครูจัดทำคู่มือ ในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน และ 3) ครูดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการ และมีความต่อเนื่อง

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

- 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์
- 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์
- 3) การจัดระบบความรู้ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์
- 4) การนำ ความรู้ไปใช้ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์
- 5) การสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ และ
- 6) การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสสังคมโลก ส่งผลให้ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนในชาติและความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ดังนั้นการจัดการความรู้จึงต้องมีหลายองค์ประกอบซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสามารถนำความรู้มาใช้ได้ง่ายเนื่องจากเป็นกระบวนการบริหารจัดการความรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการสกัดความรู้จากบุคลากร การสร้างความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ไปใช้ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ และการเรียนรู้เพื่อใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน และการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge – based economy) สอดคล้องกับไค หวิ้น ชู (Kai Wing Chu) ได้ศึกษาเรื่อง Beginning a journey of knowledge management in a secondary school พบว่า การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วย 1) คน 2) แนวทางในการทำงานร่วมกัน 3) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และ 4) วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และระมัด สคอ สะมัดห์ (Rahmad Sukor Ab. Samad) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance School in Malaysia พบว่ามีปัจจัยหลายด้านที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ ภารกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การ การแลกเปลี่ยนความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ การแบ่งปันความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ และความทันสมัยของเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้เฉิง อีริค (Cheng Eric) ได้ศึกษาเรื่อง Applying knowledge management for school strategic planning ผลการวิจัยในการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าการจัดการความรู้ทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา ซึ่งมีปัจจัยส่งเสริมดังนี้ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) สมรรถนะในการเรียนการสอน 4) วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และ 5) และเทคโนโลยี และสนับสนุนด้วยงานวิจัยของโยฮันเนส โคเรเนียน (Yohannes Kurniawan) ได้ศึกษาเรื่อง The role of knowledge management system in school : Perception of applications and benefits พบว่า องค์ประกอบสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร มีดังนี้

1) กำหนดและรวบรวมความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การแบ่งปันความรู้ 4) การใช้ประโยชน์จากความรู้ในการสร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เราเริ่มทดลองใช้ในโรงเรียน ซึ่งมีประโยชน์ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็นกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอนและไม่ใช่งานสอน ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย พบว่า

1. องค์ประกอบด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด โดยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว ชักจูง เชิญชวนบุคลากรให้ร่วมมือดำเนินการจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ มีความเป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้อยู่ในระบบการทำงานปกติ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ กำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ชมเชย หรือให้รางวัลบุคลากรที่สามารถบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างสภาพแวดล้อมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ ส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ครูเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมทักษะความชำนาญเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน สร้างทีมงานสร้างสรรค์ และสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ สอดคล้องกับ อุทุมพร จามรมาน และคณะ ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดั่งนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา ซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยของ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ พบว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้นำในองค์กรต้องเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ที่กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ตามมาคือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ในขณะที่สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้การพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร เช่นเดียวกับภูวนาท มูลเขียน ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้การพัฒนาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประสบความสำเร็จนั้น เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากผู้นำต้องเป็นผู้กำหนด

วิสัยทัศน์ สร้างความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการบริหารจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง กระตุ้นให้มีการแนะนำช่วยเหลือ และยอมรับซึ่งกันและกัน มีการกำกับติดตาม สร้างบรรยากาศในการกำหนดความรู้ ร่วมคิด ร่วมทำนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ไค หวิน ชู (Kai Wing Chu) ได้ศึกษาเรื่อง Leading knowledge management in a secondary school พบว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มการจัดการความรู้ในโรงเรียน หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำความรู้ที่มีประสิทธิภาพ หรือมีเพียงเล็กน้อยก็จะส่งผลให้การเริ่มการจัดการความรู้เป็นเรื่องยาก ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการผลักดันกระบวนการจัดการความรู้ โดยการศึกษาครั้งนี้พิสูจน์ให้เห็นว่าผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการความรู้ เพราะผู้บริหารต้องทำหน้าที่หลักเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งบทบาทของผู้นำจะมีศักยภาพต่อกระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อความสะดวกในการแบ่งปันข้อมูลความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน อีกทั้งเนียนวี จอย และอิชิคาคุ ยูนิส (Nyenwe Joy and Ishikaku Eunice) ได้ศึกษาเรื่อง Challenges in the use of knowledge management in public secondary school management in Rivers state, Nigeria พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี ส่งผลดีต่อการดำเนินการจัดการความรู้

2. องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ค้นพบในงานวิจัย เล่มนี้ ได้แก่ ครูแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ แสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้กระบวนการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้รู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ มีการใช้กระบวนการที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group คัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในโรงเรียน ครูถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ ศึกษาดูงานตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ สังเคราะห์ วิเคราะห์ กลั่นกรององค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการลงมือทำ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดในระหว่างการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน มีการแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน และแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมทางวิชาการ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้ถ่ายทอด ส่งผ่านความรู้ ประสบการณ์ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งที่มีต้นทุนความรู้ไม่เท่ากัน โดยต้องอาศัยองค์ความรู้ซึ่งมาจากผู้เชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) และแรงจูงใจที่เกิดจากการต้องการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ และก่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงสามารถนำความรู้ที่ได้ไปแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น อินเทอร์เน็ต เว็บบล็อก ซึ่งสามารถตอบสนองในเรื่องเวลา และสถานที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี สนับสนุนด้วยงานวิจัยของซีลิ่ง ลี และคณะ (Chi-Lung LEE and Others) ได้ศึกษาเรื่อง A process-based knowledge management system for school : A case study in Taiwan พบว่า การจัดการความรู้ในโรงเรียนด้วยการผสมผสานความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และตรงกับแนวคิดของสมชาย นำประเสริฐชัย ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์กร สามารถนำความรู้ที่แบ่งปันไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น และช่วยทำให้ได้รับความรู้ใหม่เพิ่มเติมขึ้นมา ในกระบวนการนี้ครอบคลุมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร อีกทั้งดาหวัน สะทา ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เรื่องเพศศึกษาของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้ได้ความรู้ใหม่และสอดคล้องกับแนวโน้ม นานาผล ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ของแต่ละคนมาเล่าสู่กันฟัง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ทราบถึงวิธีการของบุคลากรที่สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ ซึ่งอาจเป็นบุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียน หรือภายนอกโรงเรียนที่มีความรู้และความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของตน อันจะทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกัน มีความร่วมมือ และมีความสัมพันธ์กันมากขึ้นไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน

3. องค์กรประกอบด้านการจัดระบบความรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 โดยการจัดระบบความรู้ ที่ค้นพบในงานวิจัย เล่มนี้ ได้แก่ โรงเรียนจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อมัลติมีเดีย จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นรายบุคคล จัดหมวดหมู่ความรู้ให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน รวบรวมความรู้และทักษะจากการปฏิบัติงานของแต่ละคน และสร้างระบบคลังสมองทางความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บรวบรวมความรู้อย่างชัดเจน กำหนดแนวทางในการกลั่นกรอง คัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน สร้างสรรค์ พัฒนา และมีการบริหารคลังสมอง ครุ่นำความรู้จากการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ มาประมวลความรู้เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล มีการสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา ทุกคนมีส่วนร่วมในการกลั่นกรองความรู้ และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย เก็บรวบรวม และถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ รวบรวมความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหาภายในโรงเรียน และทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

หลังจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละครั้งเสร็จสิ้นลง การจัดระบบความรู้ขององค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อย่างเหมาะสมต่อการใช้งานของบุคลากรจะช่วยให้ทุกคนสามารถนำความรู้ที่ตรงกับความต้องการมาใช้ในการทำงาน หรือแก้ปัญหาในขณะปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและเกิดผลดี ซึ่งการจัดการฐานความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรด้วยการรวบรวม จัดเก็บ และจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการกลั่นกรอง ปรับปรุงองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจะทำให้มีความทันสมัย และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับโมส โปเซียรี และคณะ (Mose L. Bosieri and Others) ได้ศึกษาเรื่อง Evaluation of role of knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District, Kiambu County พบว่า การสร้างระบบและจัดระบบสำหรับเก็บข้อมูลในโรงเรียนจะช่วยแบ่งปันความรู้ เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สนับสนุนด้วยงานวิจัยของตรีณภพ เพียรจัด ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนเครือข่ายระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของขั้นตอนจัดเก็บความรู้ คือ การมีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่สมาชิกชุมชนนักปฏิบัติเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกในการใช้ความรู้ นั้น ๆ และมีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่ทำให้ผู้ต้องการความรู้ค้นหาความรู้ได้อย่างง่ายดาย มีการจัดเป็นหมวดหมู่ง่ายต่อการค้นหา และอุดมรัตน์ จรัสศรี ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดทำคลังความรู้ของครูไว้ในรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาและการเข้าถึงข้อมูล นอกจากนี้สุรางค์รัตน์ ตรีเหรา ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้ โรงเรียนบ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 พบว่า การใช้เทคโนโลยี ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต

4. องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 โดยการนำความรู้ไปใช้ ที่ค้นพบในงานวิจัย เล่มนี้ ได้แก่ ครูเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน วางแผนในการทำงาน นำมาใช้ในการทำผลงานทางวิชาการ นำผลการนิเทศมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข และทำการเผยแพร่ผลงาน โรงเรียนประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ให้บุคลากรได้รับรู้ และจัดนิทรรศการทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ และผลงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวครู (tacit knowledge) มาถ่ายทอด บอกเล่า แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือเผยแพร่ให้กับบุคลากรในองค์กรเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล หรือการเรียนรู้เป็นทีมทำให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ สำหรับเรื่องนี้ สมชาย นำประเสริฐชัย ได้กล่าวว่า การใช้ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีความรู้มากหรือน้อยเพียงใด หากไม่สามารถใช้ได้ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น การใช้ความรู้และการนำความรู้

กลับมาใช้ใหม่จำเป็นต้องมีการวางแผนและจัดการ เพื่อให้การใช้ความรู้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสมลักษณะ มธรสสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับ โรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ครูสามารถนำความรู้ใหม่ ๆ ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง การดำเนินงาน และการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสนับสนุนด้วยงานวิจัยของภวนาท มุลเขียน ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถกเถียงกันแล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สำหรับเรื่องนี้สวนดี นานอน ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ ผู้บริหารโรงเรียนและครูสายผู้สอนที่เป็น ครูหัวหน้าวิชาการในโรงเรียน มีความเห็นว่า ขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ในสถานศึกษามากที่สุด คือ การนำความรู้ไปใช้ และเหวิน หลิง ซื่อ และชุน เหยอิน ฉៃ (Wen-Ling Shih and Chun-Yen Tsai) ได้ศึกษาเรื่อง The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education พบว่าการนำองค์ความรู้ไปใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กรส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ เป็นอันดับที่ 5 โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ที่ค้นพบในงานวิจัย เล่มนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ชับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม ผู้บริหารและครูยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ โรงเรียนจัดตั้งทีมปฏิบัติงานเพื่อประสานงาน ให้มีคุณภาพ และมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งผู้บริหาร ควรสนับสนุน ส่งเสริม บรรยากาศของการแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู และบุคลากร ทางการศึกษาโดยอาศัย 1) บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะสำหรับการทำงานหรือนำประสบการณ์จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่บุคลากรที่ต้องการรับความรู้ วิธีการทำงานที่ดี ซึ่งพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 2) สถานที่และบรรยากาศที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มคนที่ต้องสนทนา ปรีกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสบายใจ ซึ่งการได้คุยกันในบรรยากาศที่ผ่อนคลายจะทำให้บุคลากร เกิดความคิดได้ดี และ 3) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ทำให้การแบ่งปันความรู้ทำได้ง่ายขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับสรุป การจัดเก็บข้อมูล การแบ่งปัน หรือการส่งต่อข้อมูลที่ ได้ นอกจากนี้บรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรมีการใช้เหตุผลในการประชุม และผู้บริหาร มีความเป็นกัลยาณมิตรมากกว่าการบังคับบัญชา ซึ่งมาร์ควอร์ท และเรย์โนว์ (Marquarde and

Raynolds) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์กร และเซนจ์ (Senge) ได้กล่าวว่า บรรยากาศในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจและง่ายต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร สนับสนุนด้วยงานวิจัยของพรพิมล ทรราชภิรมย์โชค ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กร เช่น ห้องคุยกันแบบสบาย ๆ และสอดคล้องกับชนัญชิตา ม่วงทอง ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนควรมีการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึกและบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื่อฟัง

6. องค์ประกอบด้านการกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 โดยการกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ ครุจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน และดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และมีความต่อเนื่อง ผู้บริหารและครุจัดทำแผนปฏิบัติการในการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การกำหนดแผน เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับการบริหารจัดการภายในองค์กรซึ่งกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้รู้แนวทางการดำเนินงานขององค์กร โดยครอบคลุมภาระงานทุกด้านสำหรับวางแผนในระยะสั้น ระยะกลาง หรือในระยะยาว ซึ่งใช้กำหนดเป้าหมาย วิธีการ การแก้ปัญหาในระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับเดมมิ่ง (Deming) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA โดยกล่าวว่า การวางแผน (Plan - P) เป็นขั้นตอนการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และการวางแผนสำหรับการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งการวางแผนจะช่วยในการพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมา ทำให้เกิดรายละเอียดที่พร้อมจะนำไปสู่การปฏิบัติ และเสนาะ ดิเอวาร์ กล่าวว่า การวางแผน (planning) เป็นการกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งประวิทย์ สุขจินดา ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนการศึกษาที่สัมพันธ์กับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

ด้านการเตรียมการวางแผนแนวทางสำคัญ ได้แก่ ครูทุกคนควรมีความรู้เรื่องการจัดทำแผน ครูควรให้ความร่วมมือและเอาใจใส่เรื่องการจัดทำแผน ด้านการปฏิบัติตามแผนแนวทางสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดระบบการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาโรงเรียนให้ถูกต้องชัดเจน และด้านการติดตามและประเมินผล แนวทางสำคัญ ได้แก่ บุคลากรควรสรุปผลการประเมินตามความเป็นจริงและด้านการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ แนวทางสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการแผนงานควรมีการประสานในการปรับแผน สนับสนุนด้วยงานวิจัยของปียะนาถ บุญมีพิพิธ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่า การวางแผนเป็นเรื่องสำคัญในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการวางแผนเป็นการคิดล่วงหน้า กำหนดขอบข่ายของงานที่จะต้องดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลา กำหนดทรัพยากร และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐธรรณ ระวังพงษ์ ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการคงสภาพของสถานศึกษาดีเด่น พบว่าการปฏิบัติงานตามแผนงานขององค์กรมีความสำคัญที่สุด เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา มีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เป็นของตนเอง ซึ่งการกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ มีแผนงานทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และแผนระยะยาว และปฏิบัติตามแผนงาน วางแผนจัดทำโครงการโดยใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนด ดำเนินโครงการตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้รับการยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

นอกจากนี้คู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ทำให้องค์กรมีแนวทางสำหรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอนซึ่งมีการบอกรายละเอียดในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดเวลา งานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ งบประมาณที่ใช้ และการประเมินผล เป็นต้น ซึ่งสามารถทำการตรวจสอบได้หากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และบุคลากรเกิดความชัดเจนกับงานที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ยังส่งผลให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งเรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ ได้กล่าวว่า การมีคู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยลดการตอบคำถาม ลดเวลา ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ทำให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงาน ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพ ช่วยในการปรับปรุงงานและออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อใดกับใคร ควรทำอะไรก่อนและหลัง การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสามารถติดตามงานได้ทุกขั้นตอน บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้ ช่วยลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ เช่นเดียวกับแสงรุณีย์ มีพร ได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ได้คู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล จำนวน 3 ชุด ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อม

ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมโดยการพัฒนาตนเองและการเตรียมความพร้อมโดยการค้นหา ศึกษา ทบทวน 2) การจัดการความรู้ โดยการชักชวนแลกเปลี่ยนความรู้ 6 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดเป้าหมาย 2) กำหนดบทบาท 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ผนวกความรู้ 5) สกัดขุมความรู้ และ 6) จัดเก็บขุมความรู้ และ 3) การนำความรู้ไปใช้ โดยการมุ่งสู่การบริหารจัดการเป็นเลิศ

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ ซึ่งผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญพบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การจัดระบบความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ 6) การกำหนด แผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้ สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการ ความรู้เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบ ทั้ง 6 องค์ประกอบ ในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการสร้างทีมงาน ส่งเสริม กระบวนการจัดการความรู้จนเกิดวัฒนธรรมภายในองค์กร มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและ บุคลากรภายในโรงเรียนได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานโดยใช้สติปัญญาอย่างสร้างสรรค์ สร้างความสมดุล ในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ทั้งด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธี สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี เทคนิควิธี และบุคลากรของโรงเรียน เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง นำพาโรงเรียนและบุคลากรของโรงเรียนไปสู่ความเป็น องค์กรแห่งการจัดการเรียนรู้อย่างยั่งยืน มีเอกลักษณ์โดดเด่น มีการประสานให้ครูและบุคลากร ทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย มีการวัดและประเมินผลความสำเร็จอย่างเป็น รูปธรรม มีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เพื่อประสิทธิผลสูงสุด สนับสนุนให้ครูมีการเรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ตลอดเวลา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ กระตุ้นให้มีการทดลองทำและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ทางการศึกษา สนับสนุนให้มีการนำเสนอ ความคิดและแนวทางในการพัฒนา สร้างข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนา และมีการปฏิบัติตามข้อตกลง ได้อย่างเข้มแข็ง มีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งโดยกำหนดโครงการปรับปรุง แผนงานปฏิบัติการประจำปีให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น ระยะยาว กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดสามารถปฏิบัติได้ กำหนดพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ นโยบาย ระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ จัดทำโครงการปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของ โรงเรียนเพื่อการบริหารและสื่อสารกับนักเรียน นอกจากนี้การสร้างภาวะผู้นำให้กับรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อเป็นการสร้างทีมในการช่วยพัฒนาและบริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและขั้นตอนที่ชัดเจน กำหนดปัจจัยสนับสนุนให้เพียงพอและต่อเนื่อง
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างความเข้าใจให้กับทีมงานในการขับเคลื่อนและสมาชิกภายในองค์กรให้ทราบกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรโดยทั่วกัน และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ร่วมกัน
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนและทีมงานต้องเป็นผู้นำและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ อย่างเต็มที่ มีความเข้าใจการดำเนินงานร่วมกันกับครูและบุคลากรและมองเห็นภาวะผู้นำของตนเอง อย่างจริงจัง
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรนำองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปใช้จริง ประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การจัดระบบ ความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ 6) การกำหนดแผนและคู่มือ การปฏิบัติในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. โรงเรียนควรมีการจัดทำแผนหรือคู่มือปฏิบัติเพื่อเป็นชุดความรู้ให้กับบุคลากรที่มีการ ผลัดเปลี่ยนในองค์กรได้ศึกษา และมีการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรเกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
 - 6.1 ประเมินสภาพความพร้อมก่อนดำเนินการ
 - 6.2 ประเมินผลสำเร็จ/สภาพปัญหาระหว่างดำเนินงานในทุกขั้นตอนและกิจกรรม
 - 6.3 ประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของการทำงานในโครงการจัดการความรู้ ในองค์กรนั้น ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลและเอกชน เพื่อวิเคราะห์หาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice)
3. ควรศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. ควรศึกษาการนำองค์ประกอบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกันตามขนาดและบริบทของโรงเรียน
5. ควรศึกษาภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

“กฎกระทรวง ว่าด้วยกาแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546,”

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, ตอนที่ 36 ก (1 พฤษภาคม 2546): 23-24.

กระทรวงมหาดไทย กรมการปกครอง. **การจัดการความรู้ของกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย.**

เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.dopa.go.th/iad/km_des.html.

กระทรวงศึกษาธิการ. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.

_____. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. “รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559).” เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน

2560. เข้าถึงได้จาก <http://backoffice.onec.go.th/uploads/Book/1500-file.pdf>.

กรอุณพล พราหมณ์. “รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาครู : กรณีศึกษากลุ่มโรงเรียนน้ำผุด

โพธาราม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557.

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. “การจัดการความรู้ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ.” **ปัญญาภิวัฒน์** 5, พิเศษ

(พฤษภาคม 2557).

กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์. “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.”

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

“การจัดการศึกษาท้องถิ่น ตอนที่ 4 : สาเหตุพัฒนาการศึกษา.” **สยามรัฐ** (29 มิถุนายน 2560).

เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=49124&Key=news_research.

กุหลาบ หงส์ทอง. “แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. “อนาคตใหม่ของการศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0.” เข้าถึงเมื่อ

20 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.li.mahidol.ac.th/conference2016/>.

แก้วเวียง นานาผล. “การพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขนาดเล็ก.” วิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.

- จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- จันทราณี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551.
- ชนม์ชกรณ วรอินทร์. “รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถภาพด้านการจัดการองค์ความรู้สำหรับครู : ทฤษฎีการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ระยะที่ 1).” ม.ป.ท.: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2553.
- ชนัญชิตา ม่วงทอง. “ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” คุชชินีพนธ์ปรัชญาคุชชินีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.
- ชัยยุทธ ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์ และคณะ. **บัญชีรายจ่ายด้านการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2550.
- _____. **ภาวะผู้นำในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550.
- ณัฐธินัน ระวิพงษ์. “กลยุทธ์การบริหารการคงสภาพของสถานศึกษาดีเด่น.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุชชินีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- ณัสนภรณ์ นิลอรุณ. “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ดรักเกอร์ ปีเตอร์ เอฟ. **การจัดการความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. แปลโดย ณัฐยา สิ้นตระการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2556.
- ดริณภพ เพียรจัด. “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนเครือข่ายระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.” คุชชินีพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ดาหวัน สะทา. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เรื่องเพศศึกษาของนักเรียนระดับ มัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2556.

- เตือนใจ รักษาพงศ์. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.” ดุษฎีนิพนธ์การศึกษา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.
- ธนกฤต สิทธิราช และคณะ. “อนาคตภาพการจัดการมัธยมศึกษาของประเทศไทยในสองทศวรรษ
หน้า.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 17, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2558).
- ธัชกร สุวรรณจรัส. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยการเรียนจากประสบการณ์บนเครือข่าย
เพื่อส่งเสริมความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาของครูสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี
และสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- ธีระ รุณเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ:
ข้าวฟ่าง, 2550.
- _____. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง)
เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง. 2555.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: เทียมฟ้า, 2551.
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. **การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติเพื่อคุณภาพและการแข่งขัน.** กรุงเทพฯ:
เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2550.
- นฤมล สายะบุตร. “รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย,
2553.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. **การจัดการความรู้ ฉบับขับเคลื่อน.** กรุงเทพฯ: ไยใหม่, 2550.
- ประวิทย์ สุขจินดา. “การวางแผนการศึกษาที่สัมพันธ์กับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2551.
- ผกาพันธ์ อินต๊ะแก้ว. “รูปแบบการจัดการความรู้กลุ่มโรงเรียนสาธิต.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2552.
- พยัต วุฒิมรงค์. **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2555.

พรชัย เจตมานัน และคณะ. **การพัฒนาการศึกษาภายใต้กรอบประเทศไทย 4.0 สู่ศตวรรษที่ 21.**

เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/>.

พรทิพย์ กาญจนนิตย และฐิติวรรณ เลิศปิยะ. “แบ่งปันความรู้หน่วยงานสู่ไต้หวันทั่วโลก.”

ถักทอสายใยแห่งความรู้ 1, 7 (2547).

พรพิมล หารราชกริมย์โชค. “การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาในเขตภูมิภาคตะวันตก.” รายงานการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะศึกษาศาสตร์

และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2554.

พรรณณี สนวนเพลง. **เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้.** กรุงเทพฯ:

ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. เข้าถึงเมื่อ

15 กันยายน 2561. เข้าถึงได้จาก http://library2.parliament.go.th/libray/content_law/30.pdf.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.”

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542).

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.” **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก**

(19 สิงหาคม 2542).

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2553 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.” **ราชกิจจานุเบกษา**

เล่ม 127, ตอนที่ 45 ก (22 กรกฎาคม 2553).

พัชรประภา อุดลวิทย์. **การมัธยมศึกษา.** เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก

<http://ejournals.swu.ac.th/index.php/ENEDU/article/viewFile/6315/5947>.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ. **โรงเรียนผลิตภาพ : สัตตทัศน์เพื่อการจัดการ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย

ธุรกิจบัณฑิต, 2557.

ภูวนาท มูลเขียน. “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.”

วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2553.

ยีน ภู่วรรณ. **เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้.** เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2559.

เข้าถึงได้จาก http://www.ku.ac.th/yuen/information_agr.

ราชกิจจานุเบกษา. กฎกระทรวง ว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พ.ศ. 2546. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/webld/pdf/BB/B_04.pdf

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2560.
เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>.

เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์. เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน. ขอนแก่น: ศูนย์ผลิตเอกสาร
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.

วิเชียร วิททยอดม. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550.

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2551.

_____. วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์, 2555.

_____. การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้. เข้าถึงเมื่อ 8 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก
<http://www.hkm.nu.ac.th/Document/KM2.pdf>.

_____. การจัดการความรู้. เข้าถึงเมื่อ 17 มิถุนายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.bb.go.th/BBKM/public/aboutKM/Article/startkm.pdf>.

วิระยุทธ ชาตะกาญจน์. เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). สรุปผลการทดสอบทางการศึกษา
ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้น ม.3 ปีการศึกษา 2560. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561.
เข้าถึงได้จาก http://www.newonetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM3_2560.pdf.

_____. สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้น ม.6 ปี การศึกษา
2560. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2561. เข้าถึงได้จาก http://www.newonetresult.niets.or.th/AnnouncementWeb/PDF/SummaryONETM6_2560.pdf.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ปี 2549.
กรุงเทพฯ: บีม แอนเวอร์ไทซิง จำกัด, 2549.

สมชัย เจียรกุล. “รูปแบบการบริหารจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2557.

สมชาย นำประเสริฐชัย. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2558.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. การจัดการความรู้กับนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2553.

สมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ. “การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑล
กรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

สวนดี นานอน. “การจัดการความรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน 14 จังหวัดภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2554.

สัมมา รณินิธย์. **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2560.

สำนักงาน ก.พ.ร. **และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. เข้าถึงเมื่อ 7 เมษายน 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplanmanual.pdf.

สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564**. เข้าถึงเมื่อ 15 มกราคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2559/A/115/1.PDF>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ปฏิรูปการศึกษาเพื่ออนาคตประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน นโยบายด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่, 2559.

_____. **สรุปสาระสำคัญ รายงานผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560.

สำนักทดสอบทางการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **การจัดระบบบริหารและสารสนเทศภายในสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา 2553**. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มสารสนเทศ. **ข้อมูลโรงเรียนมัธยมศึกษา (สพม.) ปี 2558 สังกัดสำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย**. เข้าถึงเมื่อ 15 กรกฎาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2016/11/t30.pdf>.

สิริลักษณ์ ทัดมัน. “รูปแบบการจัดการความรู้ด้านพลศึกษาในโรงเรียนกีฬาสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท, 2550.

สุนทร โคตรบรรเทา. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2551.

สุประภาดา โชติมณี. **Modem KM applications in business management จัดการความรู้
อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ.** กรุงเทพฯ: พงษ์วรินทร์การพิมพ์, 2554.

สุรางค์รัตน์ ตริเทธา. “การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์การจัดการความรู้ โรงเรียน
บ้านบัวขาว (วันครู 2500) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.”
ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2554.

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ. “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การทางการศึกษา.” เอกสาร
การประชุมปฏิบัติการพัฒนาวิทยากรแกนนำนักจัดการความรู้ เสนอที่โรงแรม แกรนด์
เดอริวิลล์ กรุงเทพฯ, 22-26 พฤษภาคม 2550.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 5-8.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.

แสงรุณีย์ มีพร. “การวิจัยและพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการหลักสูตร
สถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

“หน้าที่ของรัฐ.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560).

อุดมรัตน์ จรัสศรี. “การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย
รามคำแหง.” **วิทยาลัยดุสิตธานี** 11, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2560).

อุทุมพร จามรราน และคณะ. **การควบคุม การวัดประเมิน และการจัดการความรู้ (Control,
Measurement, Evaluation and Knowledge Management).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ภาษาต่างประเทศ

Barnard, C. I. **The functions of the executive.** 28th ed. Cambridge, Massachusetts:
Harvard University Press, 1968.

Bass, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectation.** New York: The Free
Press, 1985.

Best, J. W., & Kahn, J. V. **Research in Education.** 10th ed. Massachusetts: Pearson
Education Inc., 2006.

- Bosieri, M. L. "Evaluation of role of knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District, Kiambu County." **Prime Journal of Social Science** 2 (October 2013)
- Chu, Kai-wing. "Beginning a journey of knowledge management in a secondary school." **Journal of Knowledge Management** 20, 2 (September 2015): 364-385.
- _____. "Leading knowledge management in a secondary school." **Journal of Knowledge Management** 20, 5 (July 2016): 1104-1147.
- Cronbach, L. J. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper and Row Publishers, 1984.
- Davenport, T. H., & Laurence, P. **Working Knowledge : how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Davenport, T. H., Beer, M. C., & De Long, D. W. **Successful Knowledge Management Projects**. MIT Sloan Management Review, 1998.
- Deming, W. E. **Out of the Crisis**. Massachusetts: The MIT Press, 1986
- Drucker, P. F. **What makes an Effective Executive, The Discipline of Innovation, Knowledge – Worker Productivity : The Biggest Challenge**. Harvard Business School Publishing, 2004.
- Eric, C. "Applying knowledge management for school strategic planning." **KEDI Journal of Educational Policy** 10, 2, 339-356, Accessed September, 11 2017. Available from <http://eds.b.ebscohost.com/abstract?>
- Frappaolo, C. **Knowledge management**. Mankato, MN: Capstone Press, 2006.
- Goodfellow, S. F. **Key Sections of the Knowledge Organization Model**. Accessed August, 11 2017. Available from: http://www.accesskm.com/Resources/S_Articles/km.htm.
- Hersey, P. H., & Blanchard, K. H. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. 6th ed. Englewood Cliffe, New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. **Educational Theory Research Practice**. New York, McGraw Hill, 2001.
- Joy, N., & Eunice, I. "Challenges in the use of knowledge management in public secondary school management in Rivers state, Nigeria." **Journal of Education and Practice** 3, 4 (2012): 17-21.

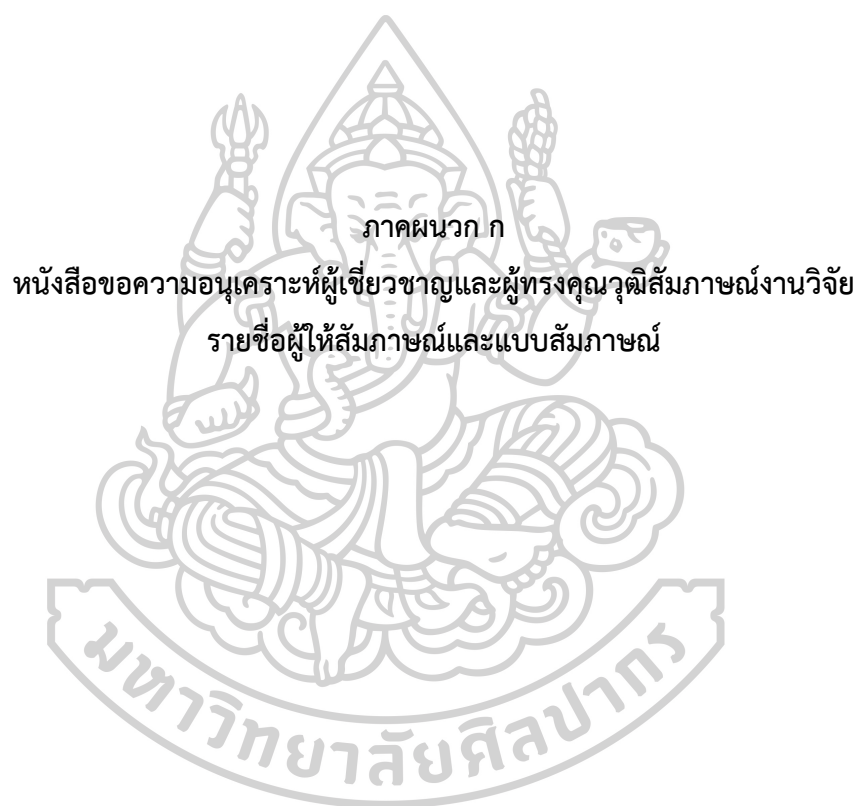
- Kayikci, K., & Yilmaz, O. "Effects of Knowledge Management Competencies of School Principal's to Quality Studies in School." **Journal of Business and Social Science** 5, 5 (April 2014): 188-198.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. **Foundations of Behavioral Research**. 3rd ed. U.S.A.: Holt Rinehart and Winston, Inc., 1997.
- Kucza, T. **Knowledge Management Process Model**. Accessed August, 21 2017. Available from: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>.
- Kurniawan, Yohannes. "The role of knowledge management system in school: Perception of applications and benefits." **Journal of Theoretical and Applied Information Technology** 61, 1 (March 2014): 169-174.
- LEE, Chi-Lung, & Others. "A process-based knowledge management system for school : A case study in Taiwan." **TOJE : The Turkish Online Journal of Educational Technology** 9, 4 (October 2010): 10-21.
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J. **Knowledge Organization : What Every Manager Should Know**. United States of America: CRC Press LLC, 1998.
- Likert, R. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hall, 1961.
- Luadon, K. C., & Luadon, J. P. **Essentials of management information system**. Prentice Hall, 2005.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. **The Global Learning Organization**. New York: IRWIN, Professional Publishing, 1994, 29.
- Marquardt, M. **Building the Learning Organization**. A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York, McGraw-Hill, 1996.
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. **The Knowledge Creating Company**. Harvard Business Review. (November – December 92608).
- _____. **Hitotsubashi on Knowledge Management**. Singapore: John Wiley and Sons Asia, 2004.
- _____. **The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.
- Romer, P. M. **Two Strategies for Economic Development : Using Ideas and Producing Ideas**. Proceeding of World Bank Annual Conference on Development Economics, the World Bank, 1993.

- Samad, R. S. Ab. "Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance School in Malaysia." **SAGE Open** (October-December 2014): 1-7.
- Senge, P. M. **School that Learn**. New York: Doubleday Currency, 2000.
- _____. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. London: Century Press, 1990.
- Sergiovanni, T. J., & Carver, F. D. **The new school executive: A theory of administration**. 2nd ed. New York: Harper and Row, 1980.
- Shih, Wen-Ling, & Tsai, Chun-Yen. "The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education." **Journal of Knowledge Management** 20, 6 (July 2016): 1373-1392.
- Simon, H. A. **Administrative behavior**. 3rd ed. New York: Free Press, 1976.
- Smith, E. W., & others. **The Educator's encyclopedia**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Stogdill, Ralph M. "Leadership Organization." **Psychological Bulletin** (January 1950).
- Trapp, H. **Benefits of an intranet-based knowledge management system-Measuring the effects**. Accessed August, 14 2017. Available from http://www.avinci.de/competence/publikationen/diplomarbeit_holger_trapp.pdf.
- Turban, R., & Others. **Information technology**. Toronto: John Wiley, 2001.
- Yamane, T. **Statistics: An Introductory Analysis**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publication, 1973.
- Yasmin, M. **Building and Developing Capabilities : A Cognitive Congruence Framework In Knowledge Management and Organizational Competence**. New York: University Press, 2001. .



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร





ที่ ศธ 6812.2/1430

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.สิริมา หมอนไหม

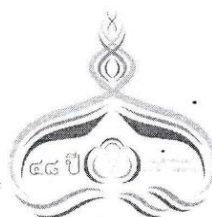
ด้วย นางสาวอากามาส นิโธธา รหัสนักศึกษา 57252919 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์ เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับการสัมภาษณ์
เรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1	ดร.พิธาน พื้นทอง	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2	ดร.สิริมา หมอนไหม	ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร สำนักพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
3	ดร.ชนาธิป ทั้ยแป	รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
4	ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู	ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี
5	ดร.เกศสุดา เนรมิตรนไพศาล	ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม จังหวัดราชบุรี



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)



ที่ ศธ 6812.2/86



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มกราคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอาภามาส นิโธธา รหัสนักศึกษา 57252919 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

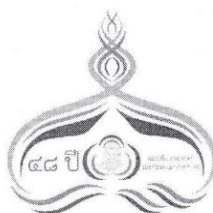
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทรรักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity)

เรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1	ดร.จตุรงค์ อินทร์รุ่ง	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
2	ดร.อาคม มากมีทรัพย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม
3	ดร.เฉลียว ยาจันทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
4	ดร.ธัญนันท์ แก้วเกิด	ผู้อำนวยการกลุ่มโครงการพิเศษ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
5	ดร.มธุรส ประภาจันทร์	ผู้อำนวยการกลุ่มทะเบียนและสารสนเทศทางการศึกษา สำนักทดสอบทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/ ๒55

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่านผู้หญิงจันทิมาพิงรัมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวอภามาส นิโครธา รหัสนักศึกษา 57252919 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่	รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
ภาคเหนือ		
1	โรงเรียนประชากราวิทยา	อำเภอหาง จังหวัดลำปาง
2	โรงเรียนแม่มิวิทยาลัย	อำเภอแม่มิ จังหวัดเชียงใหม่
3	โรงเรียนพะเยาพิทยาคม	อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
ภาคกลาง		
4	โรงเรียนมัธยมวัดดอนตูม	อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
5	โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์)	อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
6	โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย	อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
7	โรงเรียนเสียมทองพิทยาคม	อำเภอเชียงใน จังหวัดอุบลราชธานี
8	โรงเรียนท่านผู้หญิงจันทิมาพิงบารมี	อำเภอภูพาน จังหวัดสกลนคร
9	โรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร	อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย
ภาคใต้		
10	โรงเรียนท่าข้ามวิทยา	อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร
11	โรงเรียนหัวไทรบำรุงราษฎร์	อำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช
12	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ	อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช



ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	568.61	1624.187	.287	.980
a2	568.83	1618.429	.389	.980
a3	568.67	1615.314	.506	.980
a4	568.53	1616.771	.579	.980
a5	568.58	1616.079	.539	.980
a6	568.64	1616.123	.498	.980
a7	568.61	1614.587	.559	.980
a8	568.89	1619.016	.309	.980
a9	568.75	1615.107	.482	.980
a10	568.64	1614.866	.533	.980
a11	568.92	1624.250	.247	.980
a12	569.00	1612.629	.452	.980
a13	568.89	1608.844	.481	.980
a14	569.14	1603.437	.562	.980
a15	568.97	1618.942	.385	.980
a16	568.83	1608.771	.520	.980
a17	568.75	1619.793	.364	.980
a18	568.86	1619.037	.373	.980
a19	568.86	1603.666	.625	.980
a20	568.72	1619.063	.347	.980
a21	568.86	1600.752	.685	.979
a22	568.72	1610.435	.610	.980
a23	568.72	1610.492	.609	.980
a24	568.64	1628.923	.147	.980
a25	568.83	1612.657	.531	.980

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a26	568.83	1610.086	.595	.980
a27	568.81	1604.447	.666	.980
a28	568.81	1606.390	.530	.980
a29	568.86	1613.666	.506	.980
a30	569.22	1616.235	.325	.980
a31	569.03	1597.513	.637	.980
a32	569.03	1612.771	.392	.980
a33	569.06	1606.625	.550	.980
a34	568.94	1623.997	.229	.980
a35	568.89	1614.387	.489	.980
a36	568.94	1614.454	.444	.980
a37	568.83	1613.400	.463	.980
a38	569.00	1612.571	.420	.980
a39	569.08	1604.536	.559	.980
a40	568.97	1607.742	.601	.980
a41	568.75	1615.964	.414	.980
a42	568.72	1624.492	.249	.980
a43	568.86	1604.752	.602	.980
a44	568.86	1614.523	.372	.980
a45	568.86	1617.780	.364	.980
a46	568.83	1611.514	.463	.980
a47	569.33	1602.457	.535	.980
a48	568.94	1612.625	.345	.980
a49	569.14	1601.780	.685	.979
a50	569.00	1609.086	.527	.980

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a51	568.89	1602.502	.707	.979
a52	569.25	1594.021	.669	.979
a53	569.00	1616.629	.403	.980
a54	569.03	1606.085	.553	.980
a55	569.14	1613.837	.428	.980
a56	568.89	1609.416	.612	.980
a57	568.75	1615.221	.480	.980
a58	568.78	1610.292	.538	.980
a59	568.81	1606.618	.617	.980
a60	568.89	1603.930	.675	.980
a61	568.81	1609.875	.499	.980
a62	568.83	1604.943	.556	.980
a63	569.03	1615.742	.392	.980
a64	568.86	1613.323	.464	.980
a65	568.78	1613.892	.507	.980
a66	568.92	1608.936	.481	.980
a67	569.03	1600.599	.619	.980
a68	569.39	1593.730	.484	.980
a69	568.78	1610.521	.592	.980
a70	568.92	1621.050	.326	.980
a71	568.86	1624.923	.229	.980
a72	569.08	1609.964	.428	.980
a73	568.97	1610.828	.531	.980
a74	568.94	1617.197	.382	.980
a75	568.81	1604.961	.600	.980

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a76	569.06	1598.111	.569	.980
a77	569.22	1629.321	.126	.980
a78	568.83	1611.400	.563	.980
a79	568.86	1601.209	.675	.980
a80	568.72	1613.863	.467	.980
a81	569.03	1615.113	.405	.980
a82	568.94	1597.197	.766	.979
a83	568.86	1609.209	.616	.980
a84	568.89	1609.930	.599	.980
a85	568.89	1606.159	.574	.980
a86	568.92	1602.079	.660	.980
a87	568.94	1608.111	.652	.980
a88	568.94	1604.340	.617	.980
a89	569.06	1623.768	.280	.980
a90	568.92	1617.336	.418	.980
a91	568.86	1613.209	.517	.980
a92	569.08	1593.050	.657	.980
a93	569.17	1591.114	.717	.979
a94	569.08	1590.364	.780	.979
a95	569.03	1595.513	.714	.979
a96	569.06	1599.197	.652	.980
a97	569.11	1595.016	.706	.979
a98	569.31	1601.704	.565	.980
a99	569.03	1609.571	.575	.980
a100	569.31	1611.875	.477	.980

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a101	569.22	1598.578	.650	.980
a102	569.19	1594.104	.718	.979
a103	569.03	1608.771	.541	.980
a104	568.97	1605.571	.651	.980
a105	569.00	1608.114	.507	.980
a106	569.00	1618.400	.363	.980
a107	569.22	1605.092	.567	.980
a108	569.11	1595.359	.661	.980
a109	568.94	1605.368	.552	.980
a110	569.11	1611.244	.411	.980
a111	568.83	1605.629	.543	.980
a112	568.69	1613.647	.479	.980
a113	568.78	1601.721	.671	.980
a114	568.61	1623.959	.293	.980
a115	568.67	1608.171	.620	.980
a116	569.08	1596.079	.640	.980
a117	568.78	1612.978	.530	.980
a118	568.94	1612.968	.477	.980
a119	568.81	1608.504	.637	.980
a120	569.31	1627.590	.089	.980
a121	568.94	1606.168	.537	.980
a122	568.72	1604.892	.616	.980
a123	568.83	1604.543	.607	.980
a124	568.86	1603.209	.634	.980
a125	568.97	1592.599	.755	.979

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-Total Statistics

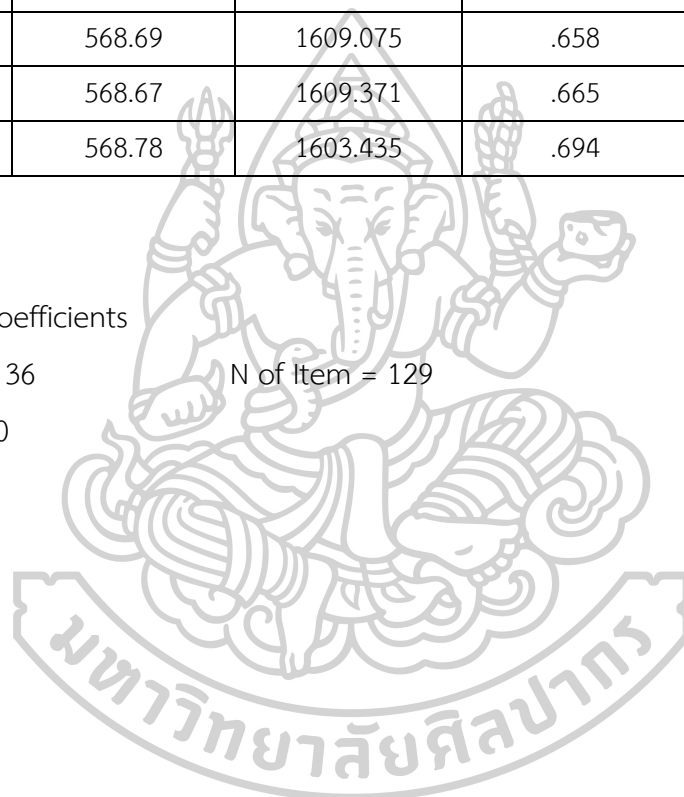
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a126	568.83	1601.971	.660	.980
a127	568.69	1609.075	.658	.980
a128	568.67	1609.371	.665	.980
a129	568.78	1603.435	.694	.980

Reliability Coefficients

N of Case = 36

N of Item = 129

Alpha = .980





ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลการวิจัย



ที่ ศธ 6806 (นค.)/ พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล


เรียน

ด้วย นางสาวอภามาส นิโกธราช์ สปประจำตัว 57252919 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาคงกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790





แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา (Knowledge Management In Secondary School)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ เป็นบุคลากรในสถานศึกษา ๆ ละ 3 คน ดังนี้
 - 3.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - 3.2 รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ
 - 3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่สละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวอภามาส นิโครธา

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	()
2.	อายุ <input type="checkbox"/> 20 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	()
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	()
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	()
5.	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> 1 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี	()

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหาร และครูมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร						
2	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการ ความรู้ในโรงเรียน						
3	ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว ชักจูง เชิญชวนบุคลากรให้ร่วมมือ ดำเนินการจัดการความรู้						
4	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และคอยกำกับติดตามการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง						
5	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจ แก่ครู						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
6	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้ครูได้ สร้างองค์ความรู้						
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง						
8	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่น ผูกพันต่อการเรียนรู้						
9	ผู้บริหารและครูกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้						
10	ผู้บริหารและครูกำหนดเป้าหมายการ จัดการความรู้อย่างชัดเจน และปฏิบัติ ได้จริง						
11	โรงเรียนหรือครูระบุความรู้ที่ต้องการ นำไปใช้ประโยชน์						
12	ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้าง ร่วมคิด ร่วมทำ และรับผิดชอบการ จัดการความรู้						
13	ผู้บริหารและครูจัดทำแผนปฏิบัติการใน การดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน						
14	ครูจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน ของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน						
15	ครูดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการ และมีความต่อเนื่อง						
16	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบ การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ						
17	ผู้บริหารและครูประชุมวางแผน การปฏิบัติงานทั้งโรงเรียน						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
18	ครูดำเนินงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม						
19	ผู้บริหารสร้างผู้นำการจัดการความรู้						
20	ผู้บริหารจัดหาบุคลากรที่มีความ เหมาะสมสำหรับโครงการ						
21	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมการ จัดการความรู้ให้อยู่ในระบบการทำงาน ปกติ						
22	ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญ กับการจัดการความรู้ในโรงเรียน						
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูในโรงเรียน มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้						
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง						
25	ครูสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน						
26	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์						
27	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการ แลกเปลี่ยนความรู้						
28	ผู้บริหารสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากร ในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้						
29	ผู้บริหารพัฒนาการเรียนรู้ และการ ยกระดับความรู้ของบุคลากรและโรงเรียน						
30	ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
31	ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคล อื่น ๆ หรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับ ผู้เชี่ยวชาญ						
32	ครูสนทนทางวิชาการร่วมกัน เพื่อจัดทำ ข้อมูลเอกสาร คู่มือและบทเรียน						
33	ครูแก้ปัญหการปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ						
34	ครูเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการ ปฏิบัติงาน						
35	ผู้บริหารส่งเสริมทักษะความชำนาญ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน						
36	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปัน ความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน						
37	ผู้บริหารและครูนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปฏิบัติงาน						
38	ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในองค์กร						
39	ครูใช้กระบวนการที่หลากหลาย ในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group						
40	ครูมีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้ กระบวนการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพ						
41	ครูแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติ						
42	ครูสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่ง ต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย						
43	ครูศึกษาดูงานตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
44	ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม ทางวิชาการ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน						
45	ผู้บริหารพัฒนาแหล่งความรู้ในโรงเรียน และส่งเสริมการแสวงหาความรู้						
46	ผู้บริหารเชิญบุคลากรภายนอกมาให้ ความรู้แก่ครูเพื่อพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ						
47	ครูถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของ ผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน						
48	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้นหรือการเป็นวิทยากร						
49	ครูแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร						
50	ผู้บริหารสร้างทีมงานสร้างสรรค์						
51	ผู้บริหารและครูสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (professional learning community : PLC) เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้การปฏิบัติงานในโรงเรียน						
52	ผู้บริหารและครูมีเวทีสำหรับแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ในโรงเรียนอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ						
53	ครูคัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับ นำไปใช้ในโรงเรียน						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
54	ผู้บริหารและครูมีการจัดกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้						
55	ครูแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน						
56	ผู้บริหารและครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เช่น line, face book, weblog						
57	ครูใช้เทคโนโลยี สื่อสารสนเทศที่ช่วยค้นหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว						
58	ครูที่เข้ารับการอบรม สัมมนา นำความรู้มาถ่ายทอดให้บุคลากรคนอื่น ๆ						
59	ผู้บริหารและครูอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ ดูโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เพื่อขยายความรู้						
60	ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนโดยอาศัยทีมที่มาจากองค์กรที่หลากหลาย						
61	ผู้บริหารส่งเสริมนิสัยรักการเรียนรู้						
62	ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการแบ่งปันวิธีการแก้ปัญหา เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด						
63	ครูปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						
64	ผู้บริหารกระตุ้นการระดมสมองของครูเพื่อให้ได้ความคิดดี ๆ และนวัตกรรม						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
65	ครูเรียนรู้จากการลงมือทำ และมีการ แก้ไขข้อผิดพลาดในระหว่างการ ปฏิบัติงาน						
66	ผู้บริหารร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้						
67	ครูแลกเปลี่ยนความรู้โดยระบบพี่เลี้ยง ที่มีความเชี่ยวชาญให้คำแนะนำบุคลากร ในโรงเรียนทุกคน						
68	ครูแลกเปลี่ยนความรู้โดยการสับเปลี่ยน งานในโรงเรียน						
69	ผู้บริหารและครูเป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็น วัฒนธรรมองค์กร						
70	ครูถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นโดยการสอนงาน ซึ่งกันและกัน						
71	ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการ ตัดสินใจร่วมกัน						
72	ครูมีเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ระหว่าง ม.ต้น และ ม.ปลาย						
73	ผู้บริหารสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียน (school as learning community : SLC) เพื่อสร้างการมีส่วน ร่วมของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
74	ครูสังเคราะห์ วิเคราะห์ กลั่นกรอง องค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน						
75	ผู้บริหารและครูศึกษาการปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุด (best practice) ขององค์กร อื่น ๆ						
76	ครูเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ให้แก่ บุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน						
77	ครูประมวลองค์ความรู้ที่ได้						
78	ผู้บริหารและครูยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่น						
79	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยน ความรู้						
80	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างาน หรือหัวหน้าทีม						
81	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายภายในการ ปฏิบัติงานเป็นแบบพหุบาท						
82	โรงเรียนมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร						
83	โรงเรียนจัดตั้งทีมปฏิบัติงานเพื่อ ประสานงานให้มีคุณภาพ						
84	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปัน ความรู้ซึ่งกันและกัน						
85	โรงเรียนมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ						
86	ผู้บริหารให้อำนาจแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงาน						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
87	ครูต้องการกระทำสิ่งที่เป็นกรริเริ่ม นวัตกรรมและการประสานงาน						
88	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม ต่อการดำเนินงาน						
89	โรงเรียนสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ โดยใช้เทคโนโลยี						
90	โรงเรียนจัดระบบในการสร้าง ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้						
91	องค์ความรู้ที่ได้มีความถูกต้องสามารถ นำไปใช้ได้ตลอดเวลา						
92	ครูสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา						
93	ครูนำความรู้จากการปฏิบัติงานของฝ่าย ต่าง ๆ มาประมวลความรู้เพื่อจัดเก็บ เป็นฐานข้อมูล						
94	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการกลั่นกรอง คัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการ ดำเนินงาน						
95	ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บ รวบรวมความรู้อย่างชัดเจน						
96	โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นรายบุคคล						
97	ผู้บริหารสร้างสรรค์ พัฒนา และมีกร บริหารคลังสมอง						
98	โรงเรียนสร้างระบบคลังสมองทางความรู้ ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
99	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานและ จัดเก็บข้อมูลร่วมกัน						
100	ครูเก็บรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ						
101	โรงเรียนจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน						
102	โรงเรียนจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อมัลติมีเดีย						
103	ครูร่วมมือพัฒนาระบบความรู้อย่าง ต่อเนื่อง						
104	ครูรวบรวมความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหา ภายในโรงเรียน						
105	ครูทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานได้						
106	ครูใช้คลังความรู้พัฒนาการปฏิบัติงาน						
107	ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกลั่นกรอง ความรู้ และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย						
108	โรงเรียนรวบรวมความรู้และทักษะ จากการปฏิบัติงานของแต่ละคน						
109	ครูปรับปรุงความรู้ของฝ่ายงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ						
110	ครูประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มความ ได้เปรียบในการแข่งขัน						
111	ผู้บริหารติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน KM โดยใช้วงจร PDCA						

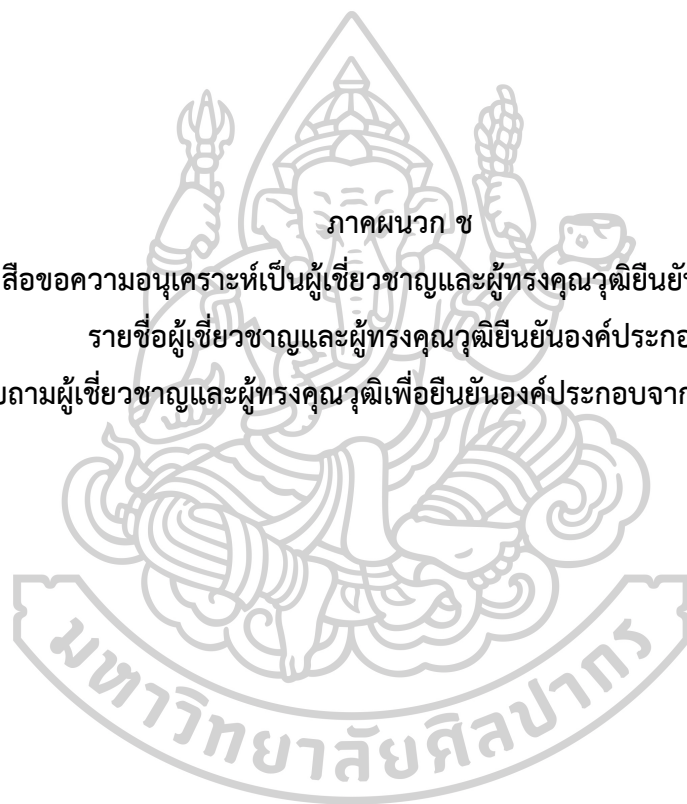
ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
112	ผู้บริหารนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
113	ผู้บริหารประเมินความสามารถของ บุคลากรในการสร้างความรู้และการ แบ่งปันความรู้						
114	ครูรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี						
115	ผู้บริหารชมเชย หรือให้รางวัลบุคลากร ที่สามารถบริหารจัดการความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
116	โรงเรียนนำผลงานครู และนักเรียน เผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น เสียงตามสาย สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อมัลติมีเดีย อินเทอร์เน็ต เว็บบล็อก (web blog) และโฮมเพจ (homepage)						
117	ผู้บริหารตรวจสอบการดำเนินงาน ในภาพรวมของโครงการ						
118	ผู้บริหารใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย						
119	ผู้บริหารตรวจสอบกระบวนการ ดำเนินงาน						
120	ผู้บริหารประเมินการจัดการความรู้ โดยใช้ CIPP model						
121	ครูนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข และทำการเผยแพร่ผลงาน						
122	โรงเรียนจัดนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ความรู้และผลงาน						

ข้อ	ตัวแปรการจัดการความรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	
123	โรงเรียนประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ ให้บุคลากรได้รับรู้						
124	ครูเผยแพร่ผลงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้						
125	ครูเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร						
126	ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ						
127	ครูนำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน						
128	ครูนำความรู้มาวางแผนในการทำงาน						
129	ครูนำความรู้มาใช้ในการทำผลงาน ทางวิชาการ						

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามค่ะ



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ
แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบจากข้อค้นพบงานวิจัย





ที่ ศธ 6812.2 / ๗๙๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๑ พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อประกอบ

เรียน ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอภามาส นิโธธา รหัสนักศึกษา 57252919 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นข้อประกอบงานวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

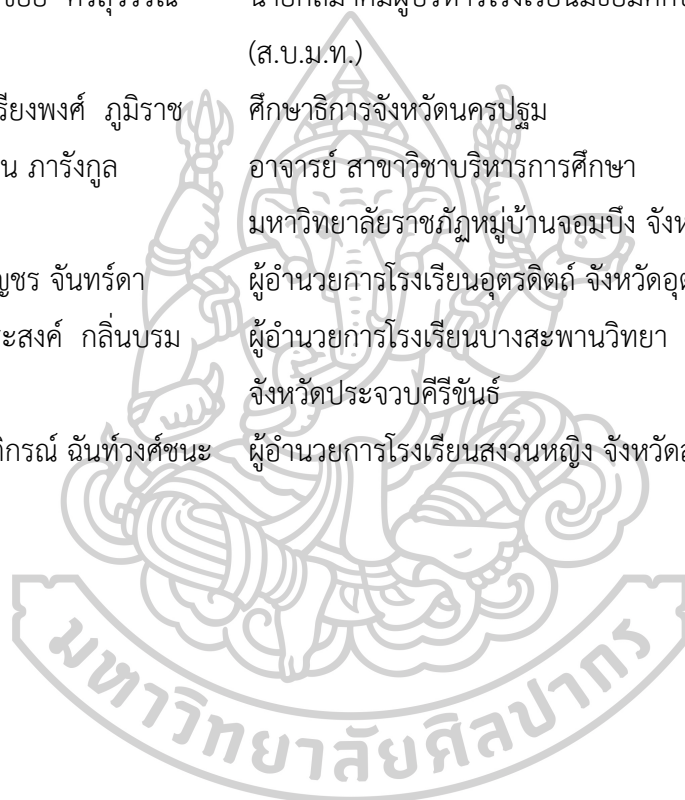
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1	ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2	ดร.รัชชัยย์ ศรีสุวรรณ	นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (ส.บ.ม.ท.)
3	ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช	ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม
4	ดร.ชวน ภารังกุล	อาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี
5	ดร.บัญญัติ จันทร์ดา	ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ จังหวัดอุตรดิตถ์
6	ดร.ประสงค์ กลิ่นบรม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบางสะพานวิทยา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
7	ดร.นิติกรณ์ ฉันทวงศ์ชนะ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี





แบบยืนยันองค์ประกอบ
การจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
(Knowledge Management In Secondary School)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อค้นพบงานวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อค้นพบงานวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัย

เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ตามเกณฑ์การคัดเลือก องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป ข้อค้นพบงานวิจัยพบว่า มี 6 องค์ประกอบ ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 “การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร” องค์ประกอบที่ 2 “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” องค์ประกอบที่ 3 “การจัดระบบความรู้” องค์ประกอบที่ 4 “การนำความรู้ไปใช้” องค์ประกอบที่ 5 “การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้” และองค์ประกอบที่ 6 “การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้”

คำอธิบายองค์ประกอบ

องค์ประกอบการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 “การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน 2) ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าว ชักจูง เชิญชวนบุคลากรให้ร่วมมือดำเนินการจัดการความรู้ 3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และคอยกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ครู 5) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ 6) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ 7) ผู้บริหารและครูกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง 8) ผู้บริหารสร้างผู้นำการจัดการความรู้ 9) ผู้บริหารจัดหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมสำหรับโครงการ 10) ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้อยู่ในระบบการทำงานปกติ 11) ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในโรงเรียน 12) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ 13) ผู้บริหารและครูสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ 14) ผู้บริหารสร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 15) ผู้บริหารส่งเสริมทักษะความชำนาญเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน 16) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ให้กับผู้ร่วมงานแต่ละกลุ่มงาน 17) ผู้บริหารสร้างทีมงานสร้างสรรค์ 18) ผู้บริหารและครูเป็นกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร 19) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และ 20) ผู้บริหารชมเชย หรือให้รางวัลบุคลากรที่สามารถบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ประกอบด้วย 1) ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 2) ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ หรือการทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ 3) ครูสนทนาทางวิชาการร่วมกัน เพื่อจัดทำข้อมูลเอกสาร คู่มือ และบทเรียน 4) ครูแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 5) ครูเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน 6) ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในองค์กร 7) ครูใช้กระบวนการที่หลากหลายในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น PLC, focus group 8) ครูมีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้กระบวนการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพ 9) ครูแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 10) ครูสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 11) ครูศึกษาดูงานตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ 12) ครูเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมทางวิชาการ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน 13) ครูถอดบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ การเข้าร่วมอบรม การบรรยาย และการนำเสนอผลงาน 14) ครูแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร 15) ครูคัดเลือกความรู้ที่จำเป็นสำหรับนำไปใช้ในโรงเรียน 16) ครูแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน

17) ครูปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 18) ครูเรียนรู้จากการลงมือทำ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดในระหว่างการทำงาน และ 19) ครูสังเคราะห์ วิเคราะห์ กลับกรององค์ความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 3 “การจัดระบบความรู้” ประกอบด้วย 1) ครูสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ที่ฝ่ายต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา 2) ครูนำความรู้จากการทำงานของแต่ละฝ่ายต่าง ๆ มาประมวลความรู้เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล 3) ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการกลั่นกรองคัดสรรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 4) ผู้บริหารสร้างแนวปฏิบัติในการเก็บรวบรวมความรู้ อย่างชัดเจน 5) โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นรายบุคคล 6) ผู้บริหารสร้างสรรค์ พัฒนาและมีการบริหารคลังสมอง 7) โรงเรียนสร้างระบบคลังสมองทางความรู้ที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ 8) ครูเก็บรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) โรงเรียนจัดหมวดหมู่ความรู้ให้มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน 10) โรงเรียนจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่อมัลติมีเดีย 11) ครูรวบรวมความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหาภายในโรงเรียน 12) ครูทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ 13) ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกลั่นกรองความรู้ และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย และ 14) โรงเรียนรวบรวมความรู้และทักษะจากการปฏิบัติงานของแต่ละคน

องค์ประกอบที่ 4 “การนำความรู้ไปใช้” ประกอบด้วย 1) ครูนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไข และทำการเผยแพร่ผลงาน 2) โรงเรียนจัดนิทรรศการทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้และผลงาน 3) โรงเรียนประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ใหม่ให้บุคลากรได้รับรู้ 4) ครูเผยแพร่ผลงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูเผยแพร่ผลงานในระดับองค์กร 6) ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 7) ครูนำความรู้มาปรับปรุงการทำงาน 8) ครูนำความรู้มาวางแผนในการทำงาน และ 9) ครูนำความรู้มาใช้ในการทำผลงานทางวิชาการ

องค์ประกอบที่ 5 “การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้” ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารและครูยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 2) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ 3) ผู้บริหารขับเคลื่อนงานโดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม 4) โรงเรียนมีแหล่งผู้รู้ในองค์กร และ 5) โรงเรียนจัดตั้งทีมปฏิบัติงานเพื่อประสานงานให้มีคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 6 “การกำหนดแผนและคู่มือการปฏิบัติในการเรียนรู้” ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารและครูจัดทำแผนปฏิบัติการในการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน 2) ครูจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน และ 3) ครูดำเนินการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และมีความต่อเนื่อง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอาภามาส นิโครธา
วัน เดือน ปี เกิด	23 ธันวาคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทนันทนาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน กำลังศึกษาปริญญาเอก ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2553-2558 ครู โรงเรียนศรีธธาสมุทร อำเภอมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน ครูชำนาญการ โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	82 หมู่ 1 ตำบลสวนป่า อำเภอมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

