

ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชญชิตา ม่วงทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ได้พิจารณา
คุณิพนธ์ของ ชนัญชิตา ม่วงทอง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาคุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวิชิตระกูล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาคุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 6 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข ที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ทุ่มเท เสียสละเวลา ให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขความบกพร่องของคุษฎีนิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และ ดร.สฎายุ ธีระวิชิตระกุล ที่ได้แนะนำอันมีคุณค่า ต่อคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี ดร.สถาพร พงกตนิกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติรี เกียรติธรรม และ ดร.สมร ปาโท ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณาจารย์ในภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ให้ความรู้ที่มีคุณค่าตลอดหลักสูตรจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการวิทย์ บุญเกื้อสง โรงเรียนจวางค์ราษฎร์รังษิต จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้อำนวยการจรัด ดิงาม โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม ที่ให้โอกาสในการศึกษาต่อจนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่นนิสิตปริญญาเอก พี่ ๆ น้อง ๆ และผู้ร่วมงาน โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม ที่เป็นกำลังใจให้ความรักความห่วงใยในการทำวิจัยเสมอมา และขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนให้การช่วยเหลือ สนับสนุนทุกท่านที่ทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชนัญชิตา ม่วงทอง

52810046: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การจัดการความรู้/ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

ชัญญชิตา ม่วงทอง: ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE RELATIONSHIP BETWEEN EXISTING SITUATION OF FACTORS AFFECTING THE SUCCESS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT OF SPECIAL LARGE SIZE SECONDARY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION) คณะกรรมการควบคุมดูแลวิทยานิพนธ์: สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, Ed. D., สมโภชน์ อเนกสุข, กศ.ด., 304 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ จำนวน 31 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้ จำนวน 50 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง จำนวน 3 โรงเรียน และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ จำนวน 3 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า

1.1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านวัฒนธรรม โรงเรียน ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ

1.2 ความสำเร็จของการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้ง โดยรวมและรายด้านทุกปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงสุดที่สุด คือ ความสามารถของบุคลากร (X_5) รองลงมาได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) แรงจูงใจในการทำงาน (X_6) วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (X_2) โครงสร้างองค์การ (X_3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) และวัฒนธรรมโรงเรียน (X_4) ตามลำดับ โดยมีสมการ ดังนี้

2.1 สมการจำแนกกลุ่ม (รูปคะแนนดิบ)

$$D = .148X_1 + .418X_2 - .270X_3 - .100X_4 + 1.060X_5 + .574X_6 + .740X_7 - 10.732$$

2.2 สมการทำนายกลุ่ม

2.2.1 กลุ่มที่ 1 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง (รูปคะแนนดิบ)

$$D_1 = 7.215X_1 - .522X_2 - 2.071X_3 - 1.429X_4 + 11.672X_5 + 7.038X_6 + 11.180X_7 - 80.324$$

2.2.2 กลุ่มที่ 2 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ (รูปคะแนนดิบ)

$$D_2 = 6.706X_1 - 1.957X_2 - 1.143X_3 - 1.085X_4 + 8.028X_5 + 5.064X_6 + 8.637X_7 - 43.641$$

สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงได้ถูกต้องร้อยละ 93.50 สามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำได้ถูกต้องร้อยละ 96.60 และสามารถทำนายสมาชิกกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 95.00

3. กระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เริ่มจากปัจจัยวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งต้องวางโครงสร้างองค์การให้เป็นระบบ ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ จากนั้นส่งเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่ไปกับการบริหารจัดการปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่ การบริหารงบประมาณ การจัดการะงานของครูให้เหมาะสม การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การวัดผล ประเมินผลการดำเนินงานในทุกชั้นตอน และมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

52810046: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: KNOWLEDGE MANAGEMENT/ SPECIAL LARGE SIZE SECONDARY SCHOOL

CHANANCHIDA MUANGTHONG: THE RELATIONSHIP BETWEEN EXISTING SITUATION OF FACTORS AFFECTING THE SUCCESS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT OF SPECIAL LARGE SIZE SECONDARY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION. DISSERTATION ADVISORS: SITTIPORN NIYOMSRISOMSAK, Ed.D., SOMPOCH ANEGASUKHA, Ed.D. 304 P. 2016.

This mixed methods research aimed at the factors affecting knowledge management and the success in knowledge management, the relationship between existing situation of factors affecting knowledge management and the success in knowledge management, as well as the synthesis of knowledge management process based on the factors affecting the success in knowledge management of special large size secondary school under the Office of Basic Education Commission. The samples, first group, used in quantitative section were 226 school principals and assistant school principals of special large size secondary schools. The research instrument was a 5 rating-scale questionnaire consisted of 2 phases; the first phase was the questionnaire concerned factors affecting the success in knowledge management with 31 questions. The second phase was the questionnaire concerned the success of knowledge management with 50 questions. The statistical devices used for data analysis were mean, standard deviation, Pearson product moment simple correlation and discriminant analysis. The samples, second group, for qualitative section were school principals and assistant school principals, which derived by convenience selection from 3 schools which success in knowledge management and 3 schools which failed to success in knowledge management. The research instruments used in this section was semi-structured interview by which using content analysis for data conclusion.

Findings

1. The finding revealed the results of factors affecting the success of knowledge management and the succeed of knowledge management were:

1.1 Factors affecting the success in knowledge management, as a whole and by dimension were rated at high level , setting priority from highest to lowest mean score were organization structure, school principal leadership, school principal's vision, work motivation, school culture, information technologies, and personnel self- efficacy, respectively.

1.2 The success in knowledge management of special large size secondary school, as a whole and by dimension were rated at the high level, setting priority from highest to lowest mean score were knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge application, knowledge sharing and knowledge storage, respectively.

2. There was positive relationship between factors affecting the success in knowledge management and knowledge management with statistically significance at .01 level. The discriminant analysis showed that the coefficient of variables from highness to lowest were teachers ability (X_5), information technologies (X_7), work motivation (X_6), school principal's vision (X_2), organization structure (X_3), and school principal leadership (X_1) and school culture (X_4). The equations were:

2.1 Discriminant equation (Raw score equation)

$$D = .148X_1 + .418X_2 - .270X_3 - .100X_4 + 1.060X_5 + .574X_6 + .740X_7 - 10.732$$

2.2 The prediction equation:

2.2.1 Group at one high succeed school (Raw score equation)

$$D_1 = 7.215X_1 - .522X_2 - 2.071X_3 - 1.429X_4 + 11.672X_5 + 7.038X_6 + 11.180X_7 -$$

80.324

2.2.2 Group at two low succeed school (Raw score equation)

$$D_2 = 6.706X_1 - 1.957X_2 - 1.143X_3 - 1.085X_4 + 8.028X_5 + 5.064X_6 + 8.637X_7 -$$

43.641

The equation of group prediction could discriminate the high succeed school accurately at 93.50 percents as well as, could discriminate the low succeed school accurately at 96.60 percents; moreover, could predict the group member accurately at 95.00 percents.

3. Knowledge management process which affected the succeed in knowledge management, in priority were; school principals' vision and school principal leadership by which concerned the setting of school administrative structure, support the school culture (which encourage knowledge management), develop personnel knowledge and ability, construct work motivation, support the compliance of using technologies and management of others factors which were sufficient budget, appropriate teachers work load, supporting from educational region and upper to Ministry of Education, evaluated the process of knowledge management in every ,and concentrated in personnel accountability and continually.

สารบัญ

| | หน้า |
|----------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| สารบัญ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ช |
| สารบัญภาพ..... | ฉ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 6 |
| คำถามในการวิจัย..... | 7 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 7 |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย..... | 8 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 9 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 10 |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 14 |
| การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา..... | 14 |
| แนวคิดเกี่ยวกับความรู้..... | 16 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้..... | 24 |
| การจัดการความรู้ในสถานศึกษา..... | 47 |
| ความสำเร็จของการจัดการความรู้..... | 66 |
| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้..... | 80 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 122 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 137 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 137 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 144 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|-----------------------------------------------------|------|
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 146 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 150 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 151 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 153 |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 155 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 155 |
| ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 156 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 156 |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 235 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 236 |
| อภิปรายผล..... | 242 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 260 |
| บรรณานุกรม..... | 263 |
| ภาคผนวก..... | 278 |
| ภาคผนวก ก..... | 279 |
| ภาคผนวก ข..... | 293 |
| ภาคผนวก ค..... | 297 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย..... | 304 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | สรุปแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้..... 132 |
| 2 | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 138 |
| 3 | ค่าสถิติพื้นฐานคะแนนความสำเร็จในการจัดการความรู้..... 141 |
| 4 | การจำแนกกลุ่มโรงเรียนตามคะแนนความสำเร็จในการจัดการความรู้..... 142 |
| 5 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน..... 157 |
| 6 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร..... 157 |
| 7 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร..... 158 |
| 8 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์การ..... 159 |
| 9 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน..... 160 |
| 10 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความสามารถของบุคลากร..... 161 |
| 11 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน..... 162 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 12 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ..... | 163 |
| 13 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน..... | 164 |
| 14 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการแสวงหาความรู้..... | 165 |
| 15 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างความรู้..... | 166 |
| 16 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดเก็บความรู้..... | 167 |
| 17 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้..... | 169 |
| 18 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้..... | 169 |
| 19 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการแปลผลความสัมพันธ์..... | 170 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 20 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการ ความรู้โดยภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ..... | 172 |
| 21 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยภาพรวมและ จำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ..... | 173 |
| 22 | การทดสอบ Normality ด้วย Kolmogorov-Sminov one sample test..... | 175 |
| 23 | การทดสอบความเท่าเทียมกันของเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม... | 175 |
| 24 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ของตัวแปรอิสระ..... | 176 |
| 25 | ค่าไอเกน (Eigen value) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของฟังก์ชัน..... | 177 |
| 26 | ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่ม..... | 178 |
| 27 | ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทำนายกลุ่ม..... | 179 |
| 28 | ค่า Hit ratio จากการจำแนกกลุ่ม..... | 180 |
| 29 | สรุปผลความสำเร็จในการจัดการความรู้จำแนกตาม โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ สูงกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ..... | 191 |
| 30 | สรุปผลการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... | 219 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | | หน้า |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 8 |
| 2 | รูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig..... | 37 |
| 3 | รูปแบบการจัดการความรู้ของ Leonard-Barton..... | 37 |
| 4 | รูปแบบการจัดการความรู้ของ Andersen และ APQC..... | 38 |
| 5 | รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell et al..... | 39 |
| 6 | รูปแบบการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร..... | 41 |
| 7 | รูปแบบการจัดการความรู้ของ สคส..... | 42 |
| 8 | รูปแบบการจัดการความรู้ โมเดลปลาทู..... | 43 |
| 9 | ค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ..... | 173 |
| 10 | ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ..... | 174 |
| 11 | กรอบการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน..... | 259 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้คนไทยทุกกลุ่มทุกวัยมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีจิตสำนึกของความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีตระหนักและรู้คุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรมที่ดีงาม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อทิศทางการพัฒนาประเทศจึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสร้างองค์ความรู้เทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและประเทศ 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาวิจัย กับองค์กร/หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ 3) ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อให้บริการรักษาพยาบาล และส่งเสริมสุขภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาระบบจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้และการให้บริการทางวิชาการหรือเผยแพร่องค์ความรู้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมสู่สาธารณชนอย่างทั่วถึง ส่งเสริมสนับสนุนการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในบุคคล ให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2554, หน้า 23) และได้มีนโยบาย 5 ประการ เพื่อจัดทำแผนรองรับปฏิญญาอาเซียนโดยสรุป ได้แก่ นโยบายการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสารและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน นโยบายการพัฒนา ศักยภาพนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสม นโยบายการพัฒนามาตรฐาน การศึกษาเพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษา ครู และอาจารย์ในอาเซียน นโยบายการเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน และนโยบายการพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากร สำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการเคลื่อนย้ายกันอย่างเสรีในอาเซียน จึงเป็นความจำเป็น อย่างยิ่งที่ต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามขนาดและความพร้อม ของสถานศึกษา ข้อมูลเชิงปริมาณจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดกับครุมีหน้าที่สอนและพัฒนาการเรียน การสอน มีการจัดการความรู้เรื่องพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สื่อและเทคโนโลยี

ทางการศึกษาเพียงพอและมีคุณภาพ มีทรัพยากรการศึกษาเพียงพอกับความต้องการ และ โรงเรียนสามารถกำหนดความต้องการและคัดเลือกครู ให้ความสำคัญการจัดการความรู้ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมีความจำเป็นที่ต้องใช้วิธีการจัดการความรู้ที่ดี เพื่อผลดีต่อผู้รับบริการ ให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัย ได้รับความไว้วางใจเป็นที่ยอมรับของสังคมทุกระดับและสังคมโลก

การจัดการความรู้มีจุดร่วมระหว่างกัน คือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปัน ไปยังบุคลากร เป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (ยุทธนา แซ่เตียว, 2547) ลำดับของความรู้มีลำดับขึ้นจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ ความรู้และปัญญา ซึ่งความรู้มี 2 ชนิด คือ ความรู้ภายในบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ภายนอกตัวบุคคล (Explicit knowledge) และควรจัดให้มีการกระจายความรู้จากบุคคลให้ทั่วทั้งองค์กร การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหลักการเพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นในอนาคตทั้งในระดับบุคลากรและในภาพรวมขององค์กร ซึ่งภาพรวมของการจัดการความรู้ คือ ต้องการให้เกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการปรับเปลี่ยนความรู้ให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจ มีการสื่อสารความรู้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนทันตามเวลาและตรงกลุ่มเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ (Knowledge management) ของสถานศึกษาส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ อาจจะมีสาเหตุจากการขาดแนวทางปฏิบัติที่ดีของผู้บริหาร บางโรงเรียนไม่สามารถนำการจัดการความรู้ มากำหนดในนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ สู่กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังที่การประเมินสถานศึกษา พบว่าโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีเพียงร้อยละ 60 และอีกจำนวนหนึ่งไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินขั้นต่ำของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษา แต่จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง และต่อเนื่องและนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษาอย่างจริงจังและประสบผลสำเร็จนั้นมีจำนวนน้อยมาก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้ประกาศทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553-2561) เพื่อให้การจัดการศึกษามัธยมศึกษาที่มีคุณภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร มีทักษะการคิด มีวิจารณญาณ สามารถไตร่ตรอง คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ แก้ปัญหา และกล้าตัดสินใจ สามารถคิดค้น ออกแบบ พัฒนาชิ้นงาน นวัตกรรมโดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยี

ที่เหมาะสมด้านระบบการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โรงเรียนจัดกระบวนการเรียนรู้อิงถิ่นฐาน ให้เชื่อมประสานกับการศึกษา ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก ครอบคลุมความรู้ความสามารถ ด้านระบบบริหารจัดการ โรงเรียนจัดระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพ มีภาคีเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนา และจัดบริการแหล่งเรียนรู้ให้ใหม่ ให้มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึงและคุ้มค่า องค์กรต่าง ๆ ทุกภาคส่วนเป็นเครือข่ายส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นฐานอันสำคัญในการสร้างความหลากหลาย จะต้องก้าวหน้าให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) โรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องมีศักยภาพในการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของสถาบัน สังคม และประเทศชาติ จึงควรมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารวิชาการในบริบทเก่าและให้เป็นการบริหารวิชาการในบริบทใหม่ คือ การจัดการความรู้ ซึ่งแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ 1) ความรู้เกิดขึ้นและคงอยู่ในสติปัญญาของมนุษย์ 2) การแบ่งปันการแลกเปลี่ยนความรู้ต้องตั้งอยู่บนฐานของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) เทคโนโลยีก่อให้เกิดพฤติกรรมเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ 4) การบริหารความรู้ต้องไม่ขัดแย้งวัฒนธรรมที่ฝังรากขององค์กร 5) วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ ที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นสิ่งจำเป็น 6) การวัดและประเมินการจัดการความรู้ 7) ยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา 8) กระบวนการศึกษาธิการต้องให้ความสำคัญ สนับสนุน กระตุ้นและส่งเสริมเพื่อก่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือสถาบัน 9) การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดการความรู้ เป็นความรู้เป็นที่วิกฤตและสำคัญที่สุด และ 10) นวัตกรรมในการจัดการความรู้ ควรเริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ ที่ทำเป็น โปรแกรมนำร่อง และควรมีการประเมินผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Marquardt, 1996; Davenport & Prusak, 2000) การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนและองค์กร บุคลากรในองค์กรมีความรู้และสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ย่อมจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในยุคของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องแข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในวงการการศึกษาทุกระดับชั้นและยิ่งมีความสำคัญอย่างมากเป็นทวีคูณในการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน โดยเฉพาะสถาบันเอกชนยิ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการจัดการความรู้ที่ดีทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเกิดความเข้มแข็ง เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร เป็นที่ยอมรับของสังคมเกิดความเชื่อถือหรือสามารถแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศ และสังคมของโลกได้

การพัฒนาครูและบุคลากร ควรศึกษาความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาครูและบุคลากร และควรเป็นการกำหนดเชิงนโยบายและสนับสนุนงบประมาณ หรือพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนา เพื่อให้โรงเรียนเลือกส่งครูเข้ารับการพัฒนาได้ตรงตามความต้องการของโรงเรียนและความต้องการของครู และหากเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษหรือขนาดใหญ่ ก็ควรจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนสามารถวางแผนพัฒนาครูของตนได้เองเป็นการเฉพาะ ทั้งในรูปแบบของการส่งไปพัฒนาหรือจัดการพัฒนาเองแล้วแต่กรณี สามารถรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนาหรือเชื่อมโยงกับโรงเรียนขนาดใหญ่ วิธีการการพัฒนาครู ควรเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอนในโรงเรียนและเครือข่าย การให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนและเรียนรู้สิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2556)

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษาและครูได้รับการกระจายอำนาจในการจัดการเรียนการสอนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ครูมีอิสระในการจัดการเรียนการสอนและประสบการณ์แก่ผู้เรียน ให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีนวัตกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งที่เป็น โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ในทางปฏิบัติยังมีความหลากหลายของการจัดการเรียนการสอนและยังคงมีการจัดการศึกษาที่เน้นครูเป็นสำคัญอยู่บ้างในหลายพื้นที่ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะภาระการสอนของครูและการที่ครูเคยชินกับระบบการเรียนการสอนแบบเดิม ทำให้การจัดประสบการณ์ให้กับเด็กที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นสำคัญมีน้อย อย่างไรก็ตามการพัฒนาครูและบุคลากรส่วนกลาง ต้นสังกัดยังคงเป็นผู้จัดกิจกรรมการพัฒนาที่เหมือนกันทั่วประเทศ ทำให้การพัฒนา还不能ตอบสนองความต้องการการพัฒนาที่แท้จริงของครูและบุคลากรที่มีปัญหาแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแม้ว่าโรงเรียนจะไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรเป็นการเฉพาะ แต่โรงเรียนทั้งขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ได้มีการพัฒนาครูของตนเองตามความพร้อม ทั้งการส่งไปพัฒนาหรือการส่งเสริมการเรียนรู้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่หรือใหญ่พิเศษมีปัญหาหลายด้าน ได้แก่ ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ เช่น การส่งข้าราชการไปสัมมนาหรือฝึกอบรม หลังจากทีกลับมาแล้วเก็บความรู้ไว้คนเดียวหรืออาจจะรายงานให้หัวหน้าทราบเพียงเท่านั้น ข้าราชการ บุคลากรคนอื่นอีกหลายคนในสถานศึกษาที่ไม่ได้ไปฝึกอบรมหรือสัมมนา จะไม่รู้เลยว่าคนที่ไปฝึกอบรมได้อะไรกลับมา ปัญหาการจัดการความรู้ ไม่มีการเก็บบันทึกรายงานหรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้จากการอบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น ๆ ไว้ในฐานข้อมูลในอินทราเน็ตหรือเว็บไซต์ ถ้าหากสถานศึกษาไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ ก็จะทำให้การลงทุนในการส่ง

บุคลากรไปฝึกอบรมหรือเข้าร่วมสัมมนาอาจจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า นอกจากนี้การจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษาซึ่งมีการจัดเก็บไว้หลายแห่งหลายรูปแบบมีทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ กระจกระบาย ในยามที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบเร่งด่วน จะทำไม่ได้เพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนานทำให้เสียผลประโยชน์ต่อสถานศึกษา ปัญหาที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ เช่น ไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ จึงทำให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันตามสถานการณ์โลก ปัญหาที่เกิดจากความรู้ในสถานศึกษาและความรู้ภายนอกสถานศึกษาที่นำมาใช้ไม่เชื่อมโยงกับงานและไม่สอดคล้องกับบริบทในการปฏิบัติงาน (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2550, หน้า 25)

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งของ Hartman (2007) ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิจารณามาตรฐานการศึกษาที่ยึดตามเกณฑ์คุณภาพด้านการพัฒนาอาชีพ จุดมุ่งหมายการวิจัยคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้คือ ความเข้มแข็งด้านวิชาการ ความปลอดภัย การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการมีครูที่มีคุณสมบัติสูงที่สามารถจัดการความต้องการอย่างหลากหลายของนักเรียน งานวิจัยนี้ให้ความสนใจกับครูที่มีคุณสมบัติสูง เพราะฉะนั้นเพื่อให้แน่ใจว่าในสถานศึกษามีครูที่มีคุณสมบัติสูง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องให้ความสนใจแก่การฝึกอบรม ให้แรงจูงใจและรักษาครู ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในเชิงบวกปรับระดับองค์การ กระบวนการจัดการความรู้เปลี่ยนจากเดิมที่พิจารณากระบวนการทำงานในองค์การ

ในการปฏิบัติงานแทบทุกอย่างจะต้องมีปัญหาและอุปสรรค จากการศึกษาวิจัย พบว่ามีปัญหาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ต้องนำบุคคลต่าง ๆ มาปฏิสัมพันธ์กันและที่สำคัญต้องมีความไว้วางใจกันอย่างมากจึงจะทำให้เกิดความรู้สึกต้องการให้ความรู้แก่ผู้อื่นและต้องแสดงความไม่รู้ของตนเองเพื่อจะได้รับความรู้จากจุดเริ่มต้นที่เกิดและการเจริญเติบโตของการจัดการความรู้ในองค์การการศึกษา ทั้งสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นวิธีการหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างมาก จึงได้นำเข้าปฏิบัติในองค์การอย่างแพร่หลาย เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดสรรทุนและงบประมาณแก่สถานศึกษาตั้งแต่ประถมศึกษาจนถึงระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ การให้ความสำคัญต่อสถานศึกษาเนื่องจากรัฐบาลมีความเห็นว่าขอบข่ายหน้าที่ของครูเกี่ยวข้องกับความรู้ ครูไม่ได้มีหน้าที่สอน

เนื้อหาความรู้ที่ตนมีอยู่ หากต้องมีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม มีการสร้างหลักสูตรใหม่ ปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย มีการประกันคุณภาพ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งขององค์การศึกษา และการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้บุคลากรเรียนรู้ได้ทันการณ์ ตัดสินใจได้ดีขึ้น ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552)

ปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่ออินเทอร์เน็ต วิธีจะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรงจึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณในการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยสะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ การจัดการความรู้ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษาที่สามารถใช้ประโยชน์ได้และเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไปข้อมูลสถานศึกษาดังกล่าว เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงระดับคุณภาพของสถานศึกษาได้ว่า โรงเรียนใดมีนักเรียนจำนวนมากและผ่านการประเมินมาตรฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ย่อมได้รับการยอมรับว่าเป็น โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาถือเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารองค์การของผู้บริหาร ซึ่งในการศึกษาเชิงลึกของผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพส่วนใหญ่ใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ ในการบริหารองค์การทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมและใช้ให้เป็นวงจรอย่างต่อเนื่องจนสามารถพัฒนางาน และสามารถนำองค์การสู่ความสำเร็จเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ชนัญชิตา ม่วงทอง, 2557)

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้องและความสำคัญของการจัดการความรู้ดังกล่าวผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาองค์การสู่การเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามในการวิจัย

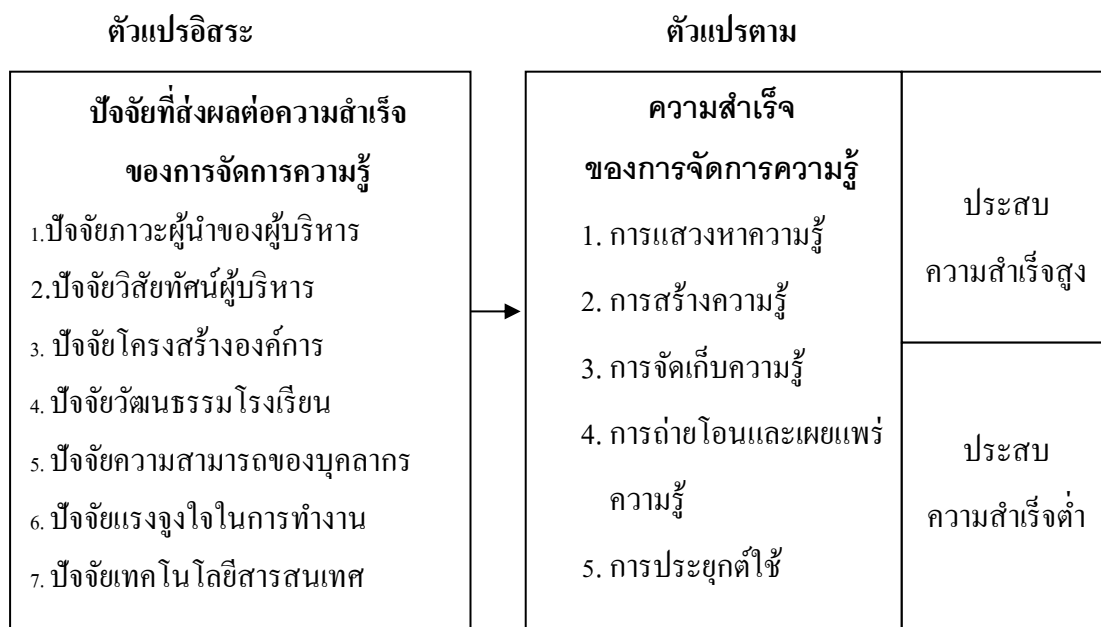
การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์หรือไม่
3. กระบวนการจัดการความรู้ บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับตัวปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้คือ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ Braun (1991, p. 26) และจากงานวิจัยของ มารศรี สุธานีธิ (2540) 2) ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหารแนวคิดของ Braun (1991) คือ LVQ-P และศึกษาจากผลงานวิจัยของ รุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549, หน้า 244) และสิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 135) 3) ปัจจัยโครงสร้างองค์กร แนวคิดของ Robbins (1996) 4) ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนใช้แนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989) 5) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานใช้ตามแนวคิดของ Murray (1965 cited in McClelland, 1987) 6) ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ใช้แนวคิดของ Bennett & O'Brein, (1994) 7) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้แนวคิดของ Chua (2004) ผลความสำเร็จในการจัดการความรู้ใช้แนวคิดของ Marquardt (2002) และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546) ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
5) การประยุกต์ใช้ความรู้ โดยกำหนดกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการศึกษาของบุคลากรและเป็นที่ยอมรับแก่ชุมชนและสังคมจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ได้ข้อมูลความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่เสริมสร้างและพัฒนากิจการบริหารแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ได้ข้อมูลปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
3. ได้กระบวนการจากความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

ขอบเขตของการวิจัย

รูปแบบความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารงานวิจัยและเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อคัดเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร 3) ปัจจัยโครงสร้างองค์การ 4) ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน 5) ปัจจัยความสามารถของบุคลากร 6) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และ 7) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และ 5) การประยุกต์ใช้ความรู้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การศึกษาเชิงปริมาณ

2.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ ไม่นับรวมโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เช่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) สังกัดมหาวิทยาลัย (โรงเรียนสาธิต) โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่มีเฉพาะนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้แก่ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จังหวัดนครปฐม โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ จังหวัดนครศรีธรรมราช โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสกลนคร ซึ่งรวมทั้งสิ้น 288 โรงเรียน (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, ออนไลน์) แบ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 288 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน 288 คน รวมทั้งสิ้น 576 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 607-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 226 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ภูมิภาคเป็นชั้นในการสุ่ม

2.2 การศึกษาเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของโรงเรียน ซึ่งได้จากการจำแนกประเภทกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูงและประสบความสำเร็จต่ำ โดยจำแนกกลุ่มเป็นระดับคะแนนความสำเร็จสูงกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 และระดับคะแนนความสำเร็จต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ตามลำดับ แล้วดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ภูมิภาคเป็นชั้นในการคัดเลือก กลุ่มละ 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยเข้าศึกษากระบวนการจัดการความรู้และสัมภาษณ์บุคลากรด้วยตนเอง รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น จำนวน 6 โรงเรียน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ

- 3.1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 3.1.2 ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร
- 3.1.3 ปัจจัยโครงสร้างองค์การ
- 3.1.4 ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน
- 3.1.5 ปัจจัยความสามารถของบุคลากร
- 3.1.6 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน
- 3.1.7 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- 3.2.1 การแสวงหาความรู้
- 3.2.2 การสร้างความรู้
- 3.2.3 การจัดเก็บความรู้
- 3.2.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
- 3.2.5 การประยุกต์ใช้ความรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการความรู้ หมายถึง ยุทธศาสตร์และกระบวนการในการยกระดับความรู้ขององค์การโดยการรวบรวม จัดระบบ จัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล การแบ่งปันความรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ หมายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรในการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการบริหารหรือจัดการงานของโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

1.1.2 วิสัยทัศน์ผู้บริหาร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน และกำหนดภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนในอนาคตสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพของการศึกษา มีความเป็นไปได้ รวมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เกิดมาตรฐานและคุณภาพที่จะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

1.1.3 โครงสร้างองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดองค์การให้เป็นสัดส่วนตามหน้าที่ ตามภาระงานขององค์กร โดยจัดงานเป็นฝ่ายก็เพื่อแบ่งแยกงานให้เป็นสัดส่วนและให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ในฝ่ายงานนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญทำให้มีการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การจัดแผนก การจัดสายการบังคับบัญชา และการมอบหมายงาน

1.1.4 วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย พฤติกรรมการสร้างสรรค์งาน พฤติกรรมสร้างความมั่นคงในงาน ยึดกฎระเบียบของสำนักงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อพัฒนางานการจัดการความรู้ให้มีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ

1.1.5 ปัจจัยความสามารถของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวและทีมงานของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถวัดได้จาก การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ และความใฝ่รู้ใฝ่เรียน

1.1.6 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความปรารถนาของครูในการปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แบ่งออกเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

1.1.7 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง โรงเรียนส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศในการสร้าง การเก็บรักษา และการแบ่งปันถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ประยุกต์ใช้การสร้างความรู้เพื่อการเรียนการสอน รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต และจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัยในการบริการความรู้

1.2 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียนที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ใน การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย

1.2.1 การแสวงหาความรู้ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสวงหาความรู้ได้อย่างเสรีและเป็นอิสระ มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการแสวงหาความรู้ การสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลายทั้งภายในภายนอกโรงเรียน

1.2.2 การสร้างความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาและเรียนรู้มาพัฒนาความรู้ใหม่เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมทางองค์ความรู้

1.2.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการแสวงหา การสร้างความรู้ในรูปที่พร้อมใช้งานเพื่อการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ให้ทุกคนในโรงเรียนหรือบุคคลอื่นรับความรู้ได้โดยใช้เทคโนโลยีเกี่ยวกับฐานข้อมูลและคลังข้อมูล

1.2.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่ทำให้ผู้ใช้ได้เรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นได้อีก ในกระบวนการเรียนรู้นั้นมีการวิเคราะห์และประเมินผลเพื่อสร้างวิธีการทำงานใหม่และความรู้ใหม่สำหรับใช้ในอนาคต

1.2.5 การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคลากรนำไปประยุกต์หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหาการใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องหมุนเวียน และการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์

2. ผู้อำนวยการ โรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานทุกอย่างของโรงเรียน

3. รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติ ดูแลรับผิดชอบงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

4. บุคลากร หมายถึง คณะครูหรือบุคลากรที่ผู้บริหารสูงสุดมอบอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติ หรือดูแลรับผิดชอบงานการจัดการความรู้ในโรงเรียน

5. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่กำหนดขึ้นโดยกรมสามัญศึกษาเดิม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) โดยกำหนดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,501 คนขึ้นไป ส่วนใหญ่แล้วจะเป็น โรงเรียนมัธยม

ในกรุงเทพมหานครและโรงเรียนประจำจังหวัดทั้งนี้ ไม่รวมโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เช่น สังกัด
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) สังกัดมหาวิทยาลัย (โรงเรียนสาธิต) โรงเรียน
เอกชน เป็นต้น

6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง หน่วยงานระดับนโยบาย
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย
จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอทฤษฎี สมมติฐาน และกรอบแนวความคิดของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
4. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
5. ความสำเร็จของการจัดการความรู้
6. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา เป็นส่วนราชการระดับกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นเมื่อ ปีพ.ศ. 2459 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีหน้าที่จัดการศึกษาสามัญ ปัจจุบัน ถูกยุบรวมเข้ากับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) เป็นสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อได้มีการจัดตั้งกรมสามัญศึกษาขึ้นแล้ว ต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้มีพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2481 จัดตั้งกรมสามัญศึกษาขึ้น ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2482 มีหน้าที่จัดการศึกษาสายสามัญ

ในปี พ.ศ. 2494 ได้มีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2494 ขึ้นอีกครั้ง ทำให้กรมสามัญศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการมัธยมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ตลอดจนการฝึกหัดครูด้วย และในปี พ.ศ. 2495 ได้มีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ขึ้นใหม่อีกครั้งให้มี “กรมวิสามัญศึกษา” ทำหน้าที่จัดการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 1-5

ในปี พ.ศ. 2515 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216, 217 และ 218 ได้กำหนดให้กรมสามัญศึกษากับกรมวิสามัญศึกษารวมเข้าด้วยกันให้ใช้ชื่อว่า กรมสามัญศึกษา ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2515

ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูปกระทรวง ทบวง กรม และยุบรวมหน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเข้าด้วยกันทำให้กรมสามัญศึกษา ถูกโอนกิจการไปยังสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบทั้งหมด

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาหลักสูตร รวม 6 ปี แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ 1) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (Middle school) เป็นการศึกษาภาคบังคับสำหรับเด็กอายุ 12-14 ปี รัฐช่วยเหลือบางส่วนสำหรับนักเรียนที่อยู่ในเขตเมืองและชนาเมือง แต่จะเป็นการศึกษาที่รัฐให้เปล่าสำหรับนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่ชนบทและนักเรียนในกลุ่มการศึกษาพิเศษภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายส่งเสริมการศึกษาพิเศษ (Special education promotion act) นักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาแล้วเกือบทั้งหมดเข้าเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในการรับนักเรียน โรงเรียนมัธยมของรัฐและเอกชน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้คุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนมัธยมเท่าเทียมกัน 2) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (High school) โดยการศึกษาในระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 สาย คือมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ มัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ

ปัจจุบันการแบ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยแบ่ง ดังนี้ 1) โรงเรียนเรียนขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน 499 คน 2) โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียนระหว่าง 500-1,499 คน 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียนระหว่าง 1,500-2,399 คน 4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียนตั้งแต่ 2,400 คน ขึ้นไป

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คือ ขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่กำหนดขึ้นโดยกรมสามัญศึกษาเดิม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) โดยกำหนดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,400 คนขึ้นไป ส่วนใหญ่แล้วจะเป็น โรงเรียนมัธยมในกรุงเทพมหานครและโรงเรียนประจำจังหวัด

ทั้งนี้ไม่รวมโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เช่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) สังกัดมหาวิทยาลัย (โรงเรียนสาธิต) โรงเรียนเอกชน และไม่นับโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จังหวัดนครปฐม และ โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี ซึ่งมีเฉพาะนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสนองความต้องการของสังคมในการจัดการศึกษามีโครงสร้างองค์การการบริหารงานมีขอบข่ายงานที่กว้างขวาง เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจที่รับผิดชอบทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง โรงเรียนจำเป็นต้องเปิดกว้างเสนอทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนและ

ชุมชน การบริหารจัดการภายในโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ แนวทางหรือปัจจัย ส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาไปสู่มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งความหวังว่า “นักเรียนทุกคนจะผ่านเกณฑ์มาตรฐานและพัฒนาไปสู่ ความเป็นเลิศตามศักยภาพ” “ทุกห้องเรียนจะเป็นห้องเรียนคุณภาพ” “ครูทุกคนมีคุณภาพ มีจิต วิญญาณแห่งความเป็นครู มีระบบเกื้อหนุนและเป็นสมาชิกของประชาคมแห่งการเรียนรู้” “ผู้บริหาร ทุกคนมีคุณภาพบริหารอย่างเป็นระบบและเป็นผู้นำทางวิชาการ” “ประชาคมมีส่วนร่วม มีความพึงพอใจ และให้การสนับสนุน โรงเรียน” สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดแนวทาง และให้ความสำคัญในการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยมุ่งหวังให้โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุดจึงให้ดำเนินการ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้นเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้ในการบริหารจัดการและสนับสนุนให้โรงเรียน พัฒนาเข้าสู่มาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามสภาพที่แท้จริงของโรงเรียน (สำนักบริหารงาน การมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2552)

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอความหมาย ประเภท ระดับ และ เกลียวความรู้หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของความรู้

ความรู้เป็นเรื่องยากที่จะอธิบายได้ครอบคลุมทุก ๆ ความสำคัญทั้งหมดได้ ซึ่งแต่ละ หน่วยงานและผู้รู้แต่ละคนต่างก็มีคำอธิบายที่แตกต่างกันบ้าง คล้ายคลึงกันบ้าง (Sallis & Jones, 2002, p. 9) เช่น พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 54) ได้อธิบายไว้ว่า ความรู้ เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 3 ส่วนของกระบวนการรับรู้ อัน ได้แก่ ตัวความรู้ (Knowledge) ผู้รู้ (Knower) กับสิ่งที่ถูกรู้ (Known) ซึ่งสามารถรู้ได้ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย หรือใจ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546, หน้า 86) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นผล ที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกรู้ในสิ่ง ที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่แต่ละบุคคลมี คือ ความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นหรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น คือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอโดยเฉพาะ อย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด

Stewart (1995, pp. 159-169 อ้างถึงใน กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์, 2546, หน้า 43) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้ว่า ความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันที่มีความสำคัญมากกว่าวัตถุดิบและเงินทุน และเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูลข่าวสาร ความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา มากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้การได้เปรียบทางการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่มีความรู้ และวิธีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เป็นแนวราบ มีความยืดหยุ่นและมีเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

Nonaka (1994, pp. 26-27) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้ว่า ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่จะเริ่มจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีการเรียนรู้อยู่เสมอ ดังนั้น หากทำให้ความรู้เฉพาะบุคคลส่งต่อไปยังบุคคลอื่น และสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ก็จะทำให้เกิดคุณค่าสำหรับองค์กร องค์กรจึงต้องสร้างสรรคกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ในทุกระดับขององค์กร ซึ่งบางครั้งอาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจหรือไม่ได้คาดการณ์มาก่อนก็ได้

Macintosh (1999, pp. 1-2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่สามารถสร้างผลผลิต เทคโนโลยี และระบบต่าง ๆ รวมทั้ง ยังสามารถสร้างผลกำไรและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่งที่ต้องมีการควบคุมกระบวนการจัดการความรู้ด้วย รวมทั้งการจัดให้มีการพัฒนาความรู้ การรักษาความรู้ และการแบ่งปันความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นผลดี

Sallis & Jones (2002, pp. 2-10) ได้ร่วมกันให้ความหมายว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และมีความสำคัญยิ่งขององค์กรในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

Little, Quintas, & Ray (2002, p. 42) ได้ร่วมกันให้ ความหมายของความรู้ว่า ความรู้เป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล หรือบุคคลกับองค์กร หรือองค์กรกับองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคนและความรู้เปิดเผยในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอกับการพัฒนาองค์กรทั้งในมิติของการสร้างความรู้ การเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้

จากความหมายของความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ผลที่ได้จากการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ

กระบวนการหรือข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเองและองค์กรได้ ซึ่งบุคคลสามารถนำความรู้ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) และความรู้เปิดเผย (Explicit knowledge) มาใช้ประโยชน์ภายใต้บริบทที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาองค์กร

ประเภทของความรู้

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 54) ได้แบ่งความรู้ออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
4. ความรู้โดยบอกเล่า (Knowledge by description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือ ความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์หรือความรู้หลังประสบการณ์
6. ความรู้โดยตรง (Immediate knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัส และรับรู้ทางใจ
7. ความรู้เชิงปริวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้
8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือ ความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้ได้

Grundstein (2001, p. 264) ได้เสนอว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ Tacit knowledge เป็นความรู้ที่ยากจะอธิบายให้เป็นรูปแบบทางภาษาที่ชัดเจนได้ ส่วน Explicit knowledge (ความรู้ที่เปิดเผย หรือความรู้ชัดแจ้ง) เป็นความรู้ที่สามารถอธิบายให้ทราบเป็นภาษาที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจนอุปมาไปถึงความหมายที่เชื่อมต่อกันได้ (Articulate)

Takeuchi & Nonaka (2001, pp. 143-144) กล่าวถึงการสร้างทฤษฎีใหม่ของการสร้างสรรค์ความรู้ในองค์กรว่ามี 2 ประเภท คือ Tacit knowledge เป็นความรู้ที่รู้ได้เฉพาะบุคคลยากที่จะสื่อสารให้เป็นรูปแบบได้ ส่วน Explicit knowledge เป็นความรู้ที่ประมวลแล้วสามารถถ่ายทอดเป็นภาษาที่เป็นรูปแบบและเป็นระบบได้ โดยความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ไม่สามารถแยกจากกันอย่างเด็ดขาดและมีความสัมพันธ์กันและสามารถแปลงความรู้กันได้

Chua (2004, pp. 26-28) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Tacit knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของความรู้ชนิดนี้ เช่น เมื่อช่างเครื่องยนต์ฟังเสียงเครื่องยนต์ก็สามารถรู้อาการของเครื่องยนต์ได้ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และนำมาเล่าสู่กันฟัง จึงไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2. ความรู้อย่างเป็นทางการ (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เอกสารขององค์การธุรกิจ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1 Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์สูตรวิทยาศาสตร์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ แบบวาดทางเทคนิค เครื่องมือ ต้นแบบรูปภาพ การบันทึกเสียง และฟิล์ม เป็นต้น

2.2 Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนผลกลับของตัวความรู้และของสภาพแวดล้อม องค์การที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันอย่างยาวนานจะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจหลักขององค์การ ความสามารถหลักขององค์การ การตลาด และคู่แข่ง

Snowden (1987 อ้างถึงใน วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 3) แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ชื่อ Cynefin center ของบริษัท IBM ได้จำแนกประเภทของความรู้ ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 Artifact หมายถึง วัตถุที่ห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีเอาไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มีความรู้ฝังอยู่ข้างใน

กลุ่มที่ 2 Skill หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงาน หรือกระทำการต่าง ๆ กันอันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ

กลุ่มที่ 3 Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึกหรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป

กลุ่มที่ 4 Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการผ่านงานหรือกิจการนั้นมาก่อน
กลุ่มที่ 5 Talent หรือ Natural talent หมายถึง พรสวรรค์อันเป็นความสามารถพิเศษ
เฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

Ipe (2003, pp. 241-247) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพื้นฐานความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นมาจาก
ข้อมูลและความรู้ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกันว่าจะจำแนกความรู้ในงานอย่างไร ประกอบด้วย
ความรู้ 4 ชนิด ซึ่งเป็นความรู้ที่จะถูกแบ่งปันแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าแบบอื่น ดังนี้

1. ความรู้ในทฤษฎี (Theoretical knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีพื้นฐานมา
จากการเรียนรู้ การอบรมทางวิชาชีพและประสบการณ์เฉพาะบุคคล

2. ความรู้ภายใน (Domain knowledge) เป็นความรู้ภายในที่มีขอบเขตซึ่งสัมพันธ์
กับระบบและการผลิตขององค์การและการฝึกหัดทางธุรกิจ

3. ความรู้จากการเข้าสังคม (Social knowledge) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่าง
บุคคลและ/หรือกลุ่ม

4. ความรู้ที่ถูกออกแบบโดยทีมงาน (Purposive emergent contextual: PEC) เป็นความรู้
ที่ถูกออกแบบโดยทีมงานระหว่างบุคคลและ/หรือกลุ่ม ความรู้ประเภทนี้ต้องการแบ่งปันความรู้
และสร้างความเข้าใจในทีมระดับสูง โดยเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ที่ออกแบบจาก
จุดประสงค์ที่ต้องการในการทำงานร่วมกันของความรู้ในทฤษฎีและความรู้ภายในภายใต้บริบท
ของการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การร่วมกัน

จากประเภทของความรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า ความรู้แบ่งออกเป็น
2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในคน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน แต่ยังไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอก เช่น
ทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือความคิด
สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และความรู้เปิดเผย ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์
อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสารทางราชการ การบันทึก การรายงาน จดหมาย
ข่าวประกาศ วิกิพีเดีย สิ่งพิมพ์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น

ระดับของความรู้

การเข้าใจในเรื่องระดับของความรู้ จะช่วยให้รู้ว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นจะใช้ประโยชน์
ในระดับต่าง ๆ ของความรู้ได้อย่างไร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในการนำ
ความรู้ไปใช้ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับของความรู้ว่ามี 4 ระดับ ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา,
2547, หน้า 24; วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 2; น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2546, หน้า 30; Collison & Parcell,
2004, pp. 23-24)

ระดับที่ 1 รู้วาคืออะไร (Know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาใหม่ ๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้างหรือเป็นลักษณะความรู้ในเชิงการรับรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Know-how) หรือกลวิธี เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปีก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท หรือ เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (Know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่งหรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน ความรู้ในระดับนี้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น และมีกลยุทธ์ในการทำงานของตน สามารถหยั่งรู้และมีความเข้าใจในบริบทของงานและองค์การอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมในการพัฒนา

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจและการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

จากระดับของความรู้ข้างต้นพอสรุปได้ว่าทุกองค์การจะมีบุคลากรที่มีความรู้อยู่ในทุกระดับของความรู้ข้างต้น องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีระดับความรู้ในระดับที่ 3 และ 4 มาก ๆ หรืออย่างน้อยก็ในระดับ 2 ขึ้นไป องค์การนั้นก็จะมีประสบความสำเร็จมาก เพราะเป็นความรู้ประเภทฝังลึกในคนที่มีการนำออกมาแลกเปลี่ยน และใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การ โดยความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายในองค์การนั่นเอง

เกลียวความรู้หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้

ความรู้ที่ใช้ในการทำงานและความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นความรู้ฝังลึกในคน ซึ่งฝังอยู่ในสมอง ประสบการณ์ ความเชื่อ ซึ่งพูดและเขียนออกมาได้ยาก เข้ารหัส (Codify) เป็นตัวหนังสือยาก เป็นความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญแต่อยู่ในตัวใครตัวมัน แม้เจ้าตัวเองก็ไม่รู้ต้องมาแลกเปลี่ยนกันจึงจะรู้ ซึ่งความรู้ที่เข้ารหัสแล้วที่เรียกว่า ความรู้เปิดเผยหรือความรู้ชัดแจ้งเป็นที่เข้าใจกัน โดยทั่วไปเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันง่าย จากตำรา วารสาร CD อินเทอร์เน็ต (Skyrme, 2000, p. 71) ดังนั้นการจะทำให้ความรู้เฉพาะบุคคลเกิดการถ่ายทอดไปยังกลุ่มองค์กร

หน่วยงานและในระดับนานาชาติ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนานั้นก็คือ รูปแบบของเกลียวความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 3) หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้ (SECI) มี 4 ส่วนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการยกระดับความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นวงจร (พริธดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 26) ซึ่งเป็นรูปแบบที่เสนอโดย Takeuchi & Nonaka (2001, pp. 147-156) คือ

1. เริ่มจาก Socialization (S) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ คือ การจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) หรือประสบการณ์ เช่น ทักษะ แนวคิด เพื่อให้เกิดกระบวนการคิด และให้มีทักษะใหม่ ๆ เกิดขึ้น

2. Externalization (E) เป็นกระบวนการสื่อหรือเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์กรได้ เช่น เปลี่ยนความรู้ออกมาเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน รูปภาพ แผนผัง พังค์ชั้นหรือสมการ เป็นต้น เท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกในคนให้เป็นความรู้เปิดเผยหรือความรู้ที่เข้ารหัส (Codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้โดยง่าย โดยอาจผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศ

3. Combination (C) เป็นกระบวนการรวมหรือผนวกรวมความรู้เปิดเผยในแขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ความรู้เปิดเผยที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้นก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่

4. Internalization (I) เป็นกระบวนการสุดท้ายในวงจร SECI ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้จากการเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปของเอกสาร ทักษะ หรือความสามารถของบุคคลหรือองค์กร เป็นการ “จารึก” ความรู้เปิดเผยให้เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคนหรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์และเกิด “ข้อมูล” ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงานนั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติมเข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้หรือปฏิสัมพันธ์ของความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI นี้ จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด

Grundstein (2001, pp. 266-267) ได้อธิบายเพิ่มเติมที่สอดคล้องกันในอีกลักษณะหนึ่งของการเปลี่ยนรูปของความรู้ (Knowledge conversion) ในวงจรเกลียวความรู้ (SECI) โดยในแต่ละขั้นตอนจะต้องมีผู้นำที่ส่งเสริมการจัดการความรู้มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรที่เป็นแนวราบที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่เพียงพอที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ โดยวงจรเกลียวความรู้ี้จะมีลักษณะเป็นพลวัตร ดังนี้

จาก Tacit knowledge ไปยัง Tacit knowledge เรียกว่า สังคมประภคิต (Socialization) เป็นการถ่ายโอนความรู้จากผู้รู้ต้นแบบ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะตน ไปยังบุคคลอื่น ผ่านกระบวนการสังเกต (Observation) การเลียนแบบ (Imitation) และการฝึกปฏิบัติ (Practice) ซึ่งผู้รู้ต้นแบบไม่สามารถอธิบายทักษะของตนได้อย่างกระจ่างชัด ดังนั้น การเปลี่ยนรูปของความรู้ตามกระบวนการ Socialization จึงไม่สามารถเข้าถึงระดับองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์การได้

จาก Tacit knowledge ไปยัง Explicit knowledge เรียกว่า การเปลี่ยนรูปความรู้สู่ภายนอก (Externalization) เป็นความพยายามในการเชื่อมต่อ Tacit knowledge ไปสู่ Explicit knowledge โดยการสร้างความรู้ให้เป็นรูปร่าง จากอุปมา-อุปไมย (Metaphors-analogies) การสร้างมโนทัศน์ (Concepts) ทฤษฎี (Hypotheses) และแบบจำลองความรู้ (Models)

จาก Explicit knowledge ไปยัง Explicit knowledge เรียกว่า การรวบรวมความรู้ (combination) เป็นการแลกเปลี่ยนและรวบรวมความรู้ที่กระจ่างชัด (Explicit knowledge) โดยใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น เอกสาร การพบปะพูดคุย การสนทนาทางโทรศัพท์ การสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายซึ่งจะทำให้เกิด Explicit knowledge ขึ้นมาใหม่ ความรู้ตามกระบวนการ Combination จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ

จาก Explicit knowledge ไปยัง Tacit knowledge เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงรูปร่างความรู้ภายใน (Internalization) เป็นการเปลี่ยนรูปความรู้ที่ดำเนินไปที่ละเล็กทีละน้อยโดยอาศัยประสบการณ์จาก Socialization, Externalization และ Combination ซึ่งจะตกผลึกเป็นทักษะภายในของแต่ละคน อันจะเป็นฐานในการเปลี่ยนรูปโดยการ Socialization อีกครั้งหนึ่ง

นอกเหนือจากเกลียวความรู้ SECI แล้วยังมีเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) ที่ช่วยยกระดับ (Cross-leveling) ความรู้ที่หลากหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง พนักงานระดับกลางผู้บริหารระดับสูง เกลียวความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย เกลียวความรู้ข้ามชั้นองค์กรแบบ “พหุบาท” (Hypertext) เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 3) มโนทัศน์ข้างต้นทั้งหมดในเรื่องของความรู้ จะเห็นได้ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในสังคมปัจจุบันและนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่องค์กรหรือประเทศนานาชาติต้องสร้างศักยภาพเพื่อการแข่งขันและพัฒนาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจ ดังนั้น จึงต้องเรียนรู้ ศึกษา และประยุกต์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเนื่องจากความรู้นั้นไม่สามารถซื้อขายกันได้ ต้องสร้างขึ้นจากการพัฒนาความคิดไม่สามารถไปหยิบหรือหาซื้อได้ตามท้องตลาด จึงต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อนำไปใช้ได้ถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด (Treece, 1998 อ้างถึงใน รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญาณ์, 2545, หน้า 45-46) องค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์ของความรู้มาก ๆ ก็จะเป็นประโยชน์และช่วยในการพัฒนาองค์การได้มาก

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ “ความรู้” ข้างต้นทั้งหมดนั้นสรุปได้ว่า ความรู้เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเองและสถานศึกษาได้ โดยความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน แต่ยังไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอก เช่น ทักษะ หรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยมหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้เปิดเผย (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสารทางราชการ การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าว ประกาศ วิดีทัศน์ สิ่งพิมพ์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความเป็นมาของการจัดการความรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555, หน้า 16) กล่าวว่า ความรู้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้ง ในวิชาปรัชญา จิตวิทยา ทฤษฎีธุรกิจ และการจัดการซึ่งมีการพูดถึงเรื่องนี้มาเป็นเวลานานแล้ว แต่การจัดการความรู้กลับเป็นศาสตร์ใหม่ที่เพิ่งมีผู้ให้ความสนใจเพียงไม่กี่ทศวรรษมานี้ โดยที่การจัดการรู้นั้นเริ่มต้นอย่างจริงจังในงานธุรกิจ เนื่องจากผู้บริหารองค์กรธุรกิจตระหนักว่า องค์กรต้องการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เป็นทุนทางปัญญาของบุคลากรและอาจกล่าวได้ว่า คำว่า “การจัดการความรู้” ที่เริ่มปรากฏครั้งแรกเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2523 นั้น มีความหมายค่อนข้างแคบ กล่าวคือ หมายถึง “ปัญญาประดิษฐ์” (Artificial intellectual) และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคอมพิวเตอร์ (Sallis & Jones, 2002)

Ponzi (2002) มีความเห็นว่าในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2534-2538 การจัดการความรู้เริ่มก่อตัวและมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง โดยที่เริ่มมาจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร และถือว่าอยู่ในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ภาพของการจัดการความรู้ชัดเจนมากขึ้น Nonaka & Takeuchi (1995 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 16) เผยแพร่หนังสือของเขาที่ชื่อ The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation และถือว่าในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2539-2542 เป็นระยะเวลาที่บทความ ทฤษฎี และตำราการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างมากมาย ในขณะเดียวกันจากปี พ.ศ. 2539 การจัดการความรู้ได้ขยายขอบข่ายเนื้อหาไปสู่สาขาวิชาอื่น ซึ่งได้แก่ วิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ สารนิเทศและบรรณารักษศาสตร์และวิชาการศึกษา และในไม่ช้าก็ขยายไปยังสาขาวิชาอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ผลการวิจัยของ Ponzi (2002) แสดงให้เห็นว่า สาเหตุที่

การจัดการความรู้ขยายขอบข่ายได้อย่างกว้างขวางนั้น มาจากแนวคิดและหลักการเรื่องทุนทางปัญญา การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และเทคโนโลยีสารสนเทศ

Sallis & Jones (2002) มีความเห็นว่า องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ เนื่องจากจำเป็นต้องตอบสนองแนวความคิดด้านเศรษฐกิจและธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าไม่ปรับตัวตามก็จะทำให้ล้าหลังและเป็นผลต่อการประกอบการอย่างเด่นชัด

ดังนั้น เมื่อองค์กรใดมีการจัดการความรู้ย่อมจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรจะมีลักษณะเด่นในการสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้ (Nonaka & Takeuchi, 1995; Marquardt, 2002) มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สนับสนุนให้มีการนำความรู้ฝังลึกของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์และมีการเพิ่มคุณค่าให้แก่ความรู้ขององค์กรตลอดเวลา องค์กรจำนวนมากให้ความเห็นว่า เมื่อได้นำการจัดการความรู้เข้าไปใช้ในองค์กรแล้วได้รับประโยชน์เด่นชัด ทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Vorakulpipat & Rezgui, 2008) เมื่อพิจารณาประโยชน์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรจะเกิดประโยชน์หลายประการ ซึ่ง Anantatmula (2004) เสนอว่าที่สำคัญ ได้แก่ การตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรเร็วขึ้น องค์กรปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นความสามารถในการแข่งขันขององค์กรดีขึ้น รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรดีขึ้นด้วย ส่วนประโยชน์ที่มีต่อบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการปรับตัวและมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและที่สำคัญคือ บุคลากรจะมีความสุขในการทำงาน มีความรักเพื่อนร่วมงานและองค์กรมากขึ้นด้วย Nonaka (2006) จึงย้ำว่าจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้เนื่องจากความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร ที่ช่วยสร้างคุณค่าและทำให้สามารถดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีอยู่จำนวนมาก คำนียามของการจัดการความรู้ก็มีอยู่เป็นจำนวนมากเช่นกัน เช่น Davenport & Prusak (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการการคว้ความรู้ การกระจายและการนำความรู้มาใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับนิยามของ American Productivity and Quality Center (APQC) ครอบคลุมมากกว่าคำอธิบายของ Davenport ครอบคลุมปัจจัยเบื้องต้นและประโยชน์สำคัญที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ กล่าวคือการจัดการความรู้ คือ ยุทธศาสตร์และกระบวนการในการยกระดับความรู้ เพื่อนำมาสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Anantatmula, 2004)

สำหรับประเทศไทยมี 3 หน่วยงานที่มีองค์ความรู้และการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างกว้างขวาง คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้

เพื่อสังคม (สคส.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนั้น จึงควรพิจารณานิยามขององค์การดังกล่าวด้วย สำหรับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ ก.พ.ร. เน้นความสำคัญของผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ โดยได้ให้คำนิยามว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างรวบรวมแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547; สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548) แต่สำหรับ สคส. เน้นประโยชน์ที่ทั้งบุคคลและองค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ โดยนิยามว่า การจัดการความรู้คือกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยย่อยขององค์กรเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายการพัฒนาและพัฒนาคณ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 18)

ความหมายของการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้ มีนักคิดและนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมาย มีความเหมือนและคล้ายคลึงกันบ้างหรือแตกต่างกันไปบ้างตามความเข้าใจและประสบการณ์ของแต่ละคน บางความหมายมุ่งเน้นไปที่การอธิบายกระบวนการของการจัดการความรู้ว่ามีกระบวนการใดบ้าง บางความหมายเป็นแนวคิดเชิงนามธรรมที่พยายามมุ่งไปสู่ความเป็นรูปธรรมจากการศึกษาความหมายของการจัดการความรู้ได้มีผู้ให้ความหมาย หรือคำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังนี้

ประเวศ วะสี (2550, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง (Action knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) ในการปฏิบัติมีการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติมีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเอาปัญญาในระดับกลับ ไปใช้ในการปฏิบัติเช่นนี้ นำวนกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีกทุกรอบปัญญา และการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อย ๆ ในกระบวนการนี้ มีการสร้างนักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้การฝึกอบรมและการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expand network)

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 105-106) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ การจัดการความรู้ว่า คือ การรวบรวมการจัดการระบบ จัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย (Network) คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้วก็จะต้องดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้

การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้นั้นเพื่อสร้างนวัตกรรมและนำความรู้นั้นไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้าง ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือในการนำสติปัญญาของชาติหรือองค์กรมาเพิ่มพลัง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรสังคม และประเทศใดที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ก็จะมีสามารถในการแข่งขันสามารถปรับตัวนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นทั้งตัวบุคคล เครื่องมือขององค์กรจะต้องเสริมสร้างทักษะเพื่อดำเนินการจัดการความรู้และจัดการอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัต (Dynamic and lifelong learning) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างยั่งยืนสืบต่อไป

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวมแลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

รัช หมดเต๊ะ (2547, หน้า 10-27) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมการจัดการที่มุ่งส่งเสริมกระบวนการทางความรู้ การรวบรวม และการถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ค้า การแสวงหา การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศระหว่างกัน (Best practice) การแพร่ความรู้จากคนสู่กลุ่ม ตลอดจนไปจนถึงการแพร่สะพัดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทุกฝ่าย ทุกแผนก หรือแม้แต่ทุกคนควรมีส่วนเกี่ยวข้องที่จะต้องรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เพราะความรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเองง่าย ๆ ตามธรรมชาติ แต่คนในองค์กรทุกคนมีส่วนสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นมา หากทุกฝ่าย ทุกแผนกมีกระบวนการทางความรู้ (Knowledge processing) ที่ดีแล้ว พลังสร้างสรรค์จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในระยะยาว

Sveiby (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล 2) ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับความรู้ในระดับบุคคลนั้นทางด้านเทคโนโลยีจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางปัญญาประดิษฐ์ (AI-specialist) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ (E-specialist) ส่วนกระบวนการของความรู้ทางบุคคลจำเป็นต้องอาศัยนักจิตวิทยา

2. องค์ความรู้ในระดับองค์กรทางด้านเทคโนโลยีนั้นจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ทั้งหมด (Re-engineers) และกระบวนการของความรู้ทางบุคคลนั้นอาศัยนักทฤษฎีองค์กร (Organization theorists) เข้ามามีส่วนร่วม

Davenport & Prusak (2000, p. 24) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในการได้มาของความรู้ที่เหมาะสมเพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้องและช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรวมพลัง (Synergy) กันระหว่างบุคลากร

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน ในการกำหนดการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอน และการใช้ความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ ขององค์กรเพื่อการดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งหมดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานอันหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กรในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการทำงาน ประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างกลุ่มและองค์กร โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างตลอด ชีวิต และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเก็บเตรียมไว้

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การบริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based society) ได้มองว่าความรู้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งความรู้ ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคล องค์กร และประเทศชาติ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ (พรพิมล ทรัพย์ภริมาโชค, 2554) ดังนี้

1. เป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้จนนำไปสู่การผลิตและพัฒนานวัตกรรม ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และประเทศชาติ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการได้เปรียบ การแข่งขันในด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และระบบการศึกษา

2. เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาระบบการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม องค์กร และประเทศชาติ โดยเป็นรูปแบบที่ช่วยในการแสวงหาความรู้ของบุคคลสามารถทำได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการจัดการความรู้ช่วยทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถจัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไว้ อย่างเป็นระบบและอยู่ในลักษณะของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

3. เป็นระบบที่มีการเผยแพร่ความรู้ของบุคคลภายในองค์กร จนนำไปสู่การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (Community of practice) ที่ทำหน้าที่ในการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ โดยสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม และความรู้ขององค์กรซึ่งเป็นศูนย์กลางสำหรับการจัดการ ความรู้

4. เป็นระบบที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการเชื่อมโยงความรู้ข้ามเขตแดน ระหว่างองค์กรกับองค์กร องค์กรกับบุคคล และบุคคลกับบุคคล โดยการติดต่อสื่อสารกัน ในระบบเฉพาะเพื่อช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบงาน และการบริการต่าง ๆ

โดยการพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้สามารถมองเห็นถึงหลักสำคัญของระบบการจัดการความรู้ที่มีต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มคน และองค์กร

Beckman (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้ปรากฏในศาสตร์ต่าง ๆ อย่างหลากหลายทาง ความคิด ซึ่งผลจากการศึกษาวรรณกรรม Beckman ได้สรุปสถานภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ ออกเป็น 6 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะเชิงแนวคิด (Conceptual perspective) ทักษะเชิงแนวคิด จะเกี่ยวข้องกับ การอธิบายพื้นฐานและกรอบของการจัดการความรู้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ใหม่ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจพื้นฐานตั้งแต่นิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปในทักษะนี้จะกล่าวถึง 1) การนิยามของความรู้ซึ่งมีทั้งนิยามในทางปฏิบัติ นิยามเชิง แนวคิดและนิยามที่เกี่ยวข้องกับทางปรัชญา 2) มิติของความรู้ ซึ่งมี 5 ลักษณะ ดังนี้ ลักษณะแรก กล่าวถึงสื่อที่จัดเก็บความรู้ (Knowledge storage media) ลักษณะที่สอง เป็นความสามารถใน การเข้าถึงความรู้ (Knowledge accessibility) ลักษณะที่สาม เป็นระบบการแบ่งประเภทของความรู้ (Knowledge typologies) ลักษณะที่สี่ เป็นลำดับชั้นของความรู้ (Knowledge hierarchy) และลักษณะ สุดท้าย เป็นหลักการของความรู้ (Knowledge principles) 3) นิยามของการจัดการความรู้ และ 4) กรอบการจัดการความรู้

2. ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (KM process perspective) เพื่อที่จะทำ ให้ความรู้เปลี่ยนแปลงไปเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดระบบระเบียบ แพร่กระจาย แบ่งปัน และใช้ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้ถูกพิจารณาว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมธุรกิจปัจจุบัน ผู้เขียนที่มีชื่อเสียง ด้านการจัดการความรู้ที่นำเสนอกระบวนการของการจัดการความรู้ อาทิ Wiig (1993), Marquardt (1996), O'Dell (1996), Beckman (1999), Holsapple & Joshi (2002) เป็นต้น

3. ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology perspective) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบผู้เชี่ยวชาญที่เอื้อต่องาน การจัดการความรู้ โดยทั่วไปในทักษะนี้จะกล่าวถึง 1) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT infrastructure) เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปัน เข้าถึง และใช้ความรู้ได้อย่างสะดวกและ รวดเร็ว 2) แผนผังแสดงความรู้ (Knowledge representation schema) เป็นแผนผังสำหรับแสดง ความรู้ตามลำดับชั้นของความรู้ โดยทั่วไปความรู้ในระบบผู้เชี่ยวชาญมีแผนผังความรู้ 3 ลักษณะ คือ กรณี กฎ และ โมเดล ซึ่งถูกอธิบายในลักษณะของ Case-based reasoning, Rule-based systems และ Model-based reasoning 3) คลังความรู้ (Knowledge repositories) เป็นส่วนที่เก็บความรู้ ขององค์กรซึ่งโครงสร้างความรู้ที่ถูกจัดเก็บอาจอยู่ในรูปแบบของภาพ เสียง วิดีทัศน์ กรณีกฎ โมเดลหรือแม้กระทั่งกระบวนการต่าง ๆ 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ (Integrated Performance Support System: IPSS) เป็นระบบที่สนับสนุนการทำงานอย่างกว้างขวาง อาทิ การให้คำแนะนำ การสอน หรือที่ปรึกษาการเรียนรู้ การประเมิน และ 5) การเปลี่ยนรูป ของความรู้ (Knowledge transformation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนรูปความรู้จากความรู้

ที่อยู่ในระดับต่ำไปเป็นความรู้ในระดับสูงเช่น ข้อมูลหรือกรณีสามารถเปลี่ยนรูปไปเป็นกฎโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้เชิงอุปมาน (Learning Induction) การค้นพบความรู้ และเหมืองข้อมูล (Data Mining)

4. ทักษะเกี่ยวกับองค์การ (Organizational perspective) ในทักษะนี้โดยทั่วไปจะกล่าวถึง 1) คุณลักษณะขององค์การความรู้ (Knowledge organization characteristics) ซึ่ง Liebowitz & Beckman (1998) ได้กำหนดคุณลักษณะขององค์การความรู้ (Knowledge organization) ที่สำคัญดังนี้ คือ เป็นองค์การที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง โดยมีเป้าหมายที่ลูกค้า การพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น และมุ่งความเป็นเลิศ (Customer/ improvement and excellence driven) มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ มีผู้เชี่ยวชาญและความรู้อยู่ในระดับสูง มีอัตราการเรียนรู้และนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-directed and managed) มีการทำงานเชิงรุกและมุ่งอนาคต เป็นต้น 2) โครงสร้างขององค์การ (Organizational structures) ซึ่ง Beckman (1997) ได้นำเสนอโครงสร้างขององค์การใหม่เรียกว่า “ศูนย์ความเชี่ยวชาญ” (Center of expertise) ซึ่งศูนย์ดังกล่าวมีหน้าที่สร้าง วิจัย บริหารจัดการคลังความรู้รวมทั้งกำหนดมาตรฐาน วิธีการ และการปฏิบัติสำหรับสาขาต่าง ๆ นอกจากนี้ Davenport & Prusak (2000) ได้จำแนกประเภทของโครงการจัดการความรู้ (KM project offices) ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ คือ คลังความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดการทรัพย์สินความรู้ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 3) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ (Roles and responsibilities) ซึ่ง Davenport & Prusak (2000) ได้ศึกษาวิจัยและจำแนกหน้าที่ที่สำคัญในการจัดการความรู้ 4 ประการดังนี้คือ บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge-oriented personnel) ผู้เชี่ยวชาญทางการจัดการความรู้ (Knowledge management specialist) ผู้บริหารโครงการความรู้ (Knowledge project manager) และผู้บริหารความรู้ (Chief knowledge officer) และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ (Corporate culture)

5. ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management perspective) ทักษะนี้จะกล่าวถึงหลักการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) การปฏิบัติทางการบริหารจัดการ (Management practices) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกำหนดความตั้งใจ (Mindsets) เพื่อให้บุคลากรขององค์การสามารถรับรู้ ให้การสนับสนุนและมีพันธะสัญญาที่จะสำเนียงถึงองค์การความรู้ 2) การวัดและการให้คุณค่าทุนทางปัญญา (Measuring and valuing intellectual capital) ซึ่งควรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ Beckman (1997) ได้จำแนกการวัดออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การวัดผล (Result) ซึ่งเป็นอดีต การวัดกระบวนการ (Process) ที่เป็นปัจจุบันและการวัดทรัพยากร (Resource) ที่เป็นอนาคต และ 3) การให้รางวัล ค่าตอบแทนและระบบจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

6. ทักษะเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ (Implementation perspective) ในทัศนะนี้มีกล่าวถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำนายและทำให้เกิดความสำเร็จ ความท้าทายและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีต่อความสำเร็จ ของโครงการการจัดการความรู้ รวมทั้งกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยทั่วไปจะกล่าวถึง 1) การทำให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT infrastructure implementation) ซึ่ง Beckman (1997) ได้เสนอโมเดล 4 ระยะสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการ ความรู้ 2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success factors) ซึ่ง Davenport & Prusak (2000) ได้ระบุปัจจัย 9 ประการที่จะทำให้โครงการความรู้ประสบความสำเร็จ 3) สิ่งที่ต้องมีมาก่อนและความท้าทาย (Prerequisites and challenges) ซึ่ง Beckman (1997) แนะนำสิ่งที่มีมาก่อน 4 ประการที่ทำให้ โอกาสของความสำเร็จเกิดมากขึ้นในระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ และ 4) กลยุทธ์ การจัดการความรู้ (KM strategies) ซึ่ง O'Dell (1996) ได้ระบุกลยุทธ์สำคัญ 6 ประการที่นำองค์การ และทำให้องค์การได้รับคุณค่าจากการดำเนินการจัดการความรู้จากรายละเอียดการศึกษาของ Beckman (1999) ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ และกระบวนการที่สำคัญในการนำเอาความรู้ ที่เกิดขึ้นในองค์การมาจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 23) การจัดการความรู้ที่ดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา จะทำให้เกิดความได้เปรียบ ในระบบสังคมและเศรษฐกิจใหม่ของโลก (Becerra, Fernandez, & Stevenson, 2001, p. 507) โดยเฉพาะในมุมมองด้านการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ การจัดการความรู้จะมีบทบาทสำคัญ อย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะสถานศึกษาในการเตรียมตัวและพัฒนาไปสู่ยุคข่าวสาร เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน (Petridies & Gulney, 2004) เพราะในสังคมแห่งความรู้ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของความรู้ (Rowley, 1999, p. 416)

หลักการและแนวทางการจัดการความรู้

หลักการหรือเกณฑ์ที่จะนำมาพิจารณาในการจัดการความรู้ มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาแนวคิดของ Thomas-Gallet โดยสรุปเกี่ยวกับหลักการ จัดการความรู้เป็นข้อ ๆ ได้ คือ 1) องค์กรไม่ใช่เจ้าของทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรลูกค้า แต่เพียงผู้เดียว 2) เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์องค์กรต้องส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม 3) ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์กรต้องรับรู้ ถึงแม้ว่าพนักงานบางคนมี ความสามารถพิเศษ และมีความเฉลียวฉลาด แต่พวกเขาก็ไม่ใช่ทรัพย์สินขององค์กร 4) ทรัพยากร โครงสร้าง คือ ทรัพย์สินที่เป็นทรัพยากร โครงสร้างที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการสะสมความรู้ และ การเร่งกระแสไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ 5) ข้อมูลและความรู้ควรใช้ทดแทนสินค้าที่มี

ราคาแพง 6) งานเกี่ยวกับความรู้มีลักษณะเฉพาะตัว 7) องค์กรทุกแห่งควรวิเคราะห์ห้วงจรคุณค่าของอุตสาหกรรม 8) เน้นหลักที่กระแสน้ำไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ และ 9) ทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรโครงสร้างสามารถเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

Davenport & Prusak (2000, pp. 3-6) กล่าวว่า หลักการจัดการความรู้ คือ 1) การจัดการความรู้มีคุณค่าและมีราคาตามคุณค่าของตัวเอง จึงต้องนำไปใช้ได้อย่างคุ้มค่า 2) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ต้องการวิธีการผสมผสานกันระหว่างบุคคลและเทคโนโลยี 3) การจัดการความรู้เป็นนโยบายระดับสูง 4) การจัดการความรู้ต้องการผู้บริหารจัดการความรู้ 5) การจัดการความรู้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นจากการสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ 6) การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันเป็นการกระทำที่ไม่ได้เป็นไปอย่างธรรมชาติ 7) การจัดการความรู้ หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการงานความรู้ 8) การเข้าถึงความรู้เป็นเพียงแค่การเริ่มต้น 9) การเข้าถึงความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด และ 10) การจัดการความรู้ต้องมีการติดต่อเชื่อมโยงความรู้

Tobin (2003, p. 87) กล่าวว่า หลักการจัดการความรู้แบ่งเป็นข้อ ๆ คือ 1) การจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์ 2) การจัดการความรู้เก่งเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ 3) การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมไม่ใช่การเกิดขึ้น 4) สร้างแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) มียุทธศาสตร์ที่มุ่งมันชัดเจน 6) เจาะประเด็นความรู้เพื่อทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 7) อย่าถูกแขวนไว้เพราะข้อจำกัด 8) ตั้งความคาดหวังหรือข้อจำกัดความเสี่ยง 9) บูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในระบบที่มีอยู่ 10) ให้การศึกษาแก่ผู้ให้บริการของท่านที่บริการตนเอง

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญสูงสุดในการผลักดันการสร้างและดำเนินการกันเป็นระบบเชื่อมโยงกันชัดเจนในองค์กร เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเรียนรู้

เครื่องมือในการจัดการความรู้

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549, หน้า 44-49) กล่าวว่า เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกนำมาใช้ในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือเหล่านี้สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสารเป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาด นอกจากนั้นแล้ว

องค์การควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอก

1.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการ เผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจ ในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ทั้งนี้ บริษัทชั้นนำอย่าง Hewlett-Packard ก็เป็นหนึ่งใน บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยการใช้ เทคนิคการเล่าเรื่อง เช่น ประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมของบริษัททั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือ ล้มเหลวต่าง ๆ ได้ถูกนำมาผูกเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ จากประสบการณ์ของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

1.3 สมุดหน้าเหลือง (Yellow pages) แนวคิดนี้เหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง ที่เราคุ่นเคยกัน แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่าง ๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ประเภท ของความรู้และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ ๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้าง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี คือ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่า มี ข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุด หน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุด หน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูล ภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย ตัวอย่างของบริษัทที่นำเทคนิคนี้ไปใช้ และประสบ ความสำเร็จ เช่น บริษัท Monsanto, BP Amoco และ Hoffman La Roche เป็นต้น

1.4 ฐานความรู้ (Knowledge bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ใน ระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตหรือระบบอื่น ๆ ได้อย่าง สะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้าง พื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

2. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้ประเภท Tacit แม้้องค์การจะพยายามจัดทำ เอกสาร และฐานข้อมูลหรือสร้างช่องทางต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้สะดวก วิธีการดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีกับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้นแต่จะเห็นว่า ยังมีความรู้ อีกประเภทหนึ่ง คือ ความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ ประเภท Tacit ได้แก่

2.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross functional team) เป็นการ จัดตั้งทีมเพื่อมาทำงาน ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัย ผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีม ควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกันทำให้ทุกคนเข้าใจ และมุ่งไปที่ วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกันและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2.2 Innovation & quality circles (IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่าง องค์กรก็ได้ เช่น มาจากบริษัทของลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ เป็นต้น กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหา วิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำ กลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กร ตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้ ค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือ องค์กร ทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้ง ปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นด้วยเมื่อเปรียบเทียบกับ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วมีความแตกต่าง ในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิก ของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อหาของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็น เรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองทีมต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มี การใช้อย่างแพร่หลายโดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลความรู้ระหว่างกัน จะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากเป็นการรวมกันอย่างสมัครใจ การเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะ หรือเป็นโครงการแต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกัน

เท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้วกลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกันเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเอง แต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชย และให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กรช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น การลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น พยายามชักจูงหรือให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

2.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกันโดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนานเพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้เป็นพี่เลี้ยงนั้น นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลาที่มีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.5 การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียว หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

2.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้วิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น บริษัท NTT DoCoMo ของประเทศญี่ปุ่น ได้ออกแบบ “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” ขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยกัน รวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น พนักงานทุกคนจะไม่มีโต๊ะทำงานส่วนตัว สามารถนั่งตรงไหนก็ได้แล้วแต่ความต้องการทำอะไรในวันนั้น เพราะมีเขตต่าง ๆ ที่แบ่งไว้อย่างชัดเจน เช่น เขตสมาธิ เขตแห่งความคิดสร้างสรรค์ เขตสำนักงานและเขตพักผ่อน หัวหน้างานจะปัดธงไว้หน้าโต๊ะ พนักงานที่ต้องการปรึกษางานก็สามารถไปนั่งร่วมโต๊ะได้ การจัดสำนักงานแบบนี้มีปัจจัยเอื้อ คือ พนักงานทุกคนจะมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวและมีระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ทำให้เป็นที่ทำงานที่ไร้กระดาษ และยังสามารถประหยัดเงินได้ถึง 500,000 เหรียญสหรัฐฯ ต่อปี วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลัก ๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการวิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

สรุปได้ว่า เครื่องมือเป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือเหล่านี้สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก และเครื่องมือที่ช่วยในด้านการถ่ายทอดความรู้

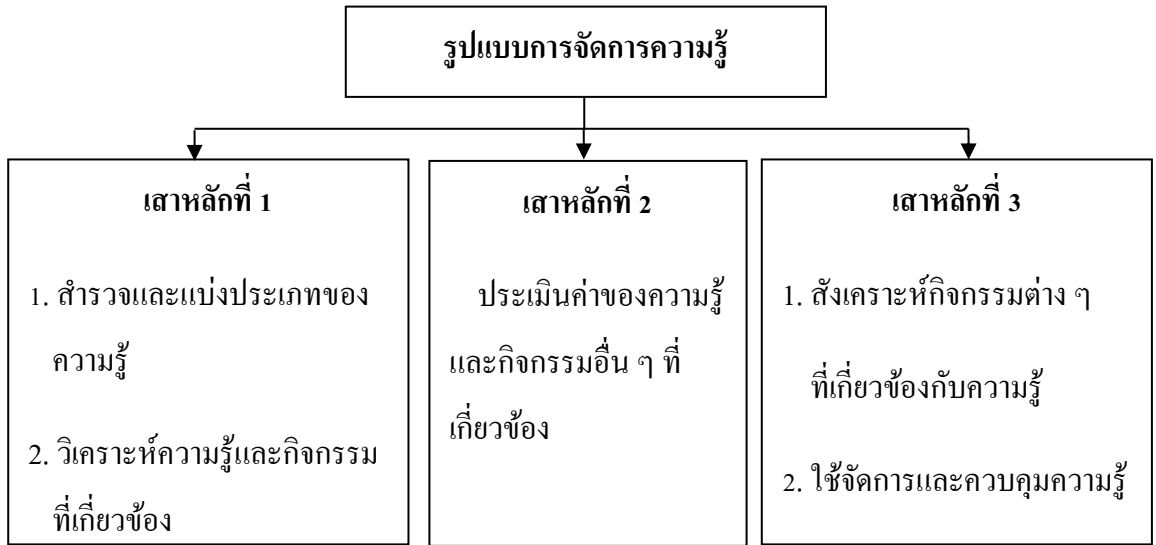
รูปแบบการจัดการความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) เป็นหน่วยงานหลักที่ได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้รับการยอมรับในวงการต่าง ๆ โดยเฉพาะในวงการธุรกิจ มาเสนอ เพื่อเป็นแนวคิดที่นำไปสู่การจัดการความรู้ในบริบทของประเทศไทย โดยรูปแบบดังกล่าว ได้แก่

1. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig

รูปแบบของ Wiig (1993, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 28) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of knowledge management) ดังภาพที่ 2

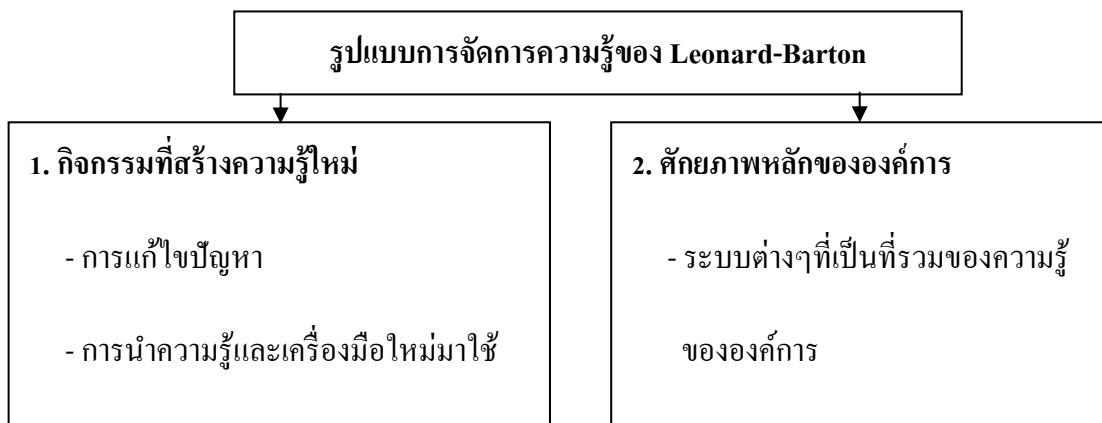


ภาพที่ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Wiig

จากภาพที่ 2 แต่ละเสาหลักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายโอน (Transfer)

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Leonard-Barton

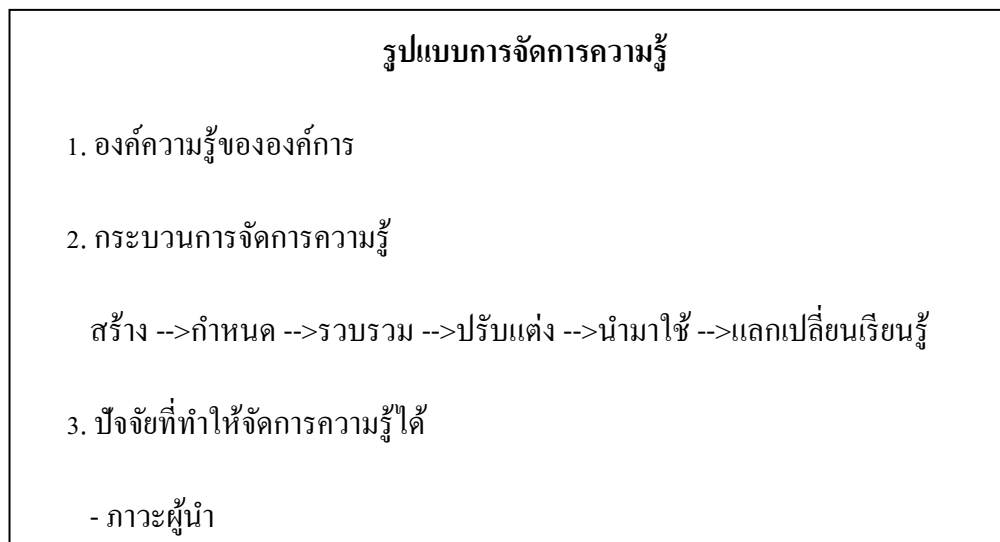
รูปแบบการจัดการความรู้เน้นความสำคัญของสองสิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์กัน คือ กิจกรรมการจัดการความรู้และศักยภาพขององค์กร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 29) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Leonard-Barton

3. รูปแบบการจัดการความรู้ของ Andersen และ APQC

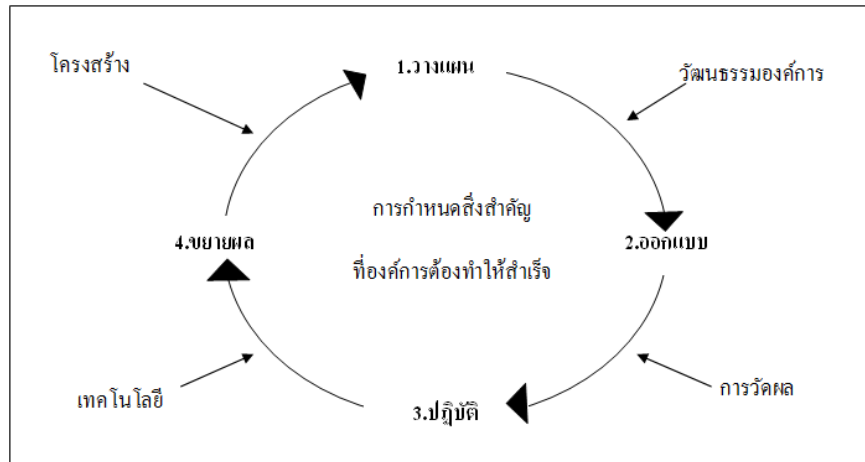
APQC คือ องค์กรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผลผลิตภาพและคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับรูปแบบการจัดการความรู้เน้นปัจจัยหลัก 3 กลุ่ม คือ องค์กรความรู้ขององค์กรกระบวนการจัดการความรู้ที่มี 6 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การสร้าง การกำหนด การรวบรวม การปรับแต่ง การนำมาใช้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ ได้แก่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการวัดผล ดังภาพที่ 4 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 30)



ภาพที่ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ของ Andersen และ APQC

4. รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell et al.

รูปแบบของ O'Dell et al. เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ดังภาพที่ 5 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 30)



ภาพที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ของ O'Dell et al.

ในภาพที่ 5 O'Dell et al. มีความคิดว่า การจัดการความรู้ควรจะเริ่มต้นที่การกำหนดสิ่งที่ยิ่งสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จ และดำเนินกิจกรรมต่อเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การออกแบบ การปฏิบัติ และการขยายผล ในการดำเนินการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ มีปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ ประการแรก วัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บรรยากาศที่ส่งเสริม การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประการที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้รวดเร็วขึ้น ประการที่สาม คือ โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และประการสุดท้าย คือ การวัดผล การจัดการความรู้

รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้วางนโยบายและส่งเสริมให้ทุกองค์การราชการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และได้จัดทำเอกสารอธิบายหลักการและวิธีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 30) ดังนี้

1. การระบุความรู้ (Knowledge identification) ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีความรู้อะไร อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร องค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง นำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการจัดการและการจัดสรรทรัพยากร

2. การสร้างและคว้าความรู้ (Knowledge creation and acquisition) ซึ่งเป็นความรู้ทั้งประเภทความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการถ่ายโอนความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เป็นการนำความรู้ทั้งหมดขององค์กรเข้ามาจัดทำให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ค้นหาได้ง่าย นำไปใช้ได้

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement)

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access)

6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing)

7. การเรียนรู้ (Learning)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555, หน้า 31) กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำความคิดและข้อเสนอของนายแพทย์วิจารณ์ พานิช (www.opdc.or.th) ที่กล่าวว่าเพื่อให้บรรลุคุณลักษณะดังกล่าวตามที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ต้องการ องค์กรควรมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2. สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

3. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณภาพ

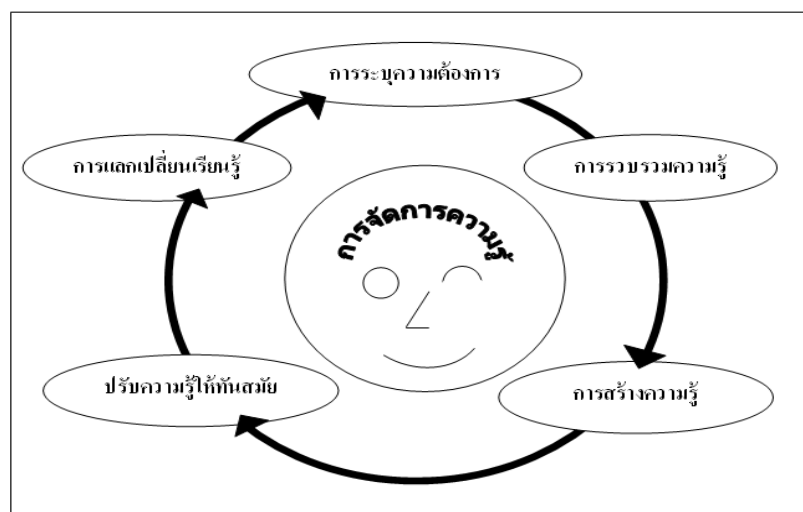
4. สร้างความร่วมมือร่วมใจในหมู่ข้าราชการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เห็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในราชการด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ในช่วงไม่กี่ปีมานี้ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกษียณอายุออกไปเป็นจำนวนมาก และไม่สามารถสร้างบุคลากรทดแทนทันตามความต้องการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาในการที่ข้าราชการจำเป็นต้องใช้ความรู้ที่ทันสมัย แต่ไม่สามารถค้นหาความรู้ได้อย่างรวดเร็วทันความต้องการ ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงและมีจำนวนมาก และที่สำคัญที่สุดคือ ในองค์กรราชการมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ไม่มีการสร้าง สะสม แลกเปลี่ยนและต่อยอดความรู้กันอย่างเพียงพอ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 อ้างถึงใน สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สกส. (ประพนธ์ ฟ้าสุกียัด, 2549) มีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ คน

เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ออกแบบกรอบแนวทางการปฏิบัติ (Framework) เพื่อเป็นแนวให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กร ดังภาพที่ 6 (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, 2548, หน้า 73)



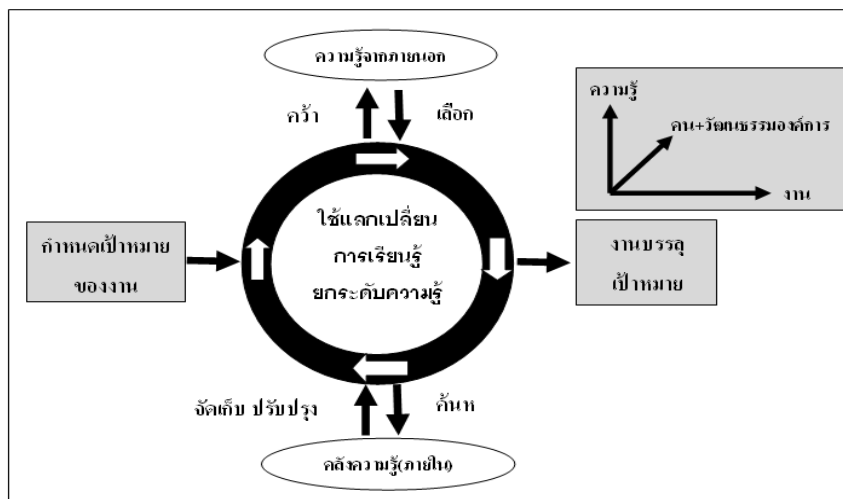
ภาพที่ 6 รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เริ่มงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2546 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ได้จัดทำรูปแบบการจัดการความรู้โดยปรับมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของ Collison & Parcell (2004) อันประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยเริ่มจากจุดประสงค์ของธุรกิจไปสู่ผลทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ก่อนทำงาน ขณะทำงานและหลังการทำงาน การเรียนรู้ก่อนทำงาน คือการสำรวจและรู้ว่ามีอะไรอยู่บ้างแล้ว ซึ่ง Collison and Parcell แนะนำว่าสามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น

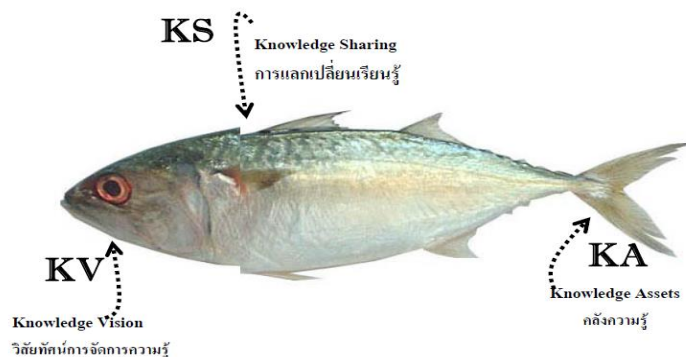
Intranet

การใช้ Search engine หรือ Yellow pages การเรียนรู้ขณะทำงาน คือ ตรวจสอบและทบทวน
 ว่าการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จแน่นอน โดยการใช้เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ
 (After action review: AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of practices: CoPs) ส่วนการเรียนรู้
 หลังการทำงานนั้นเกิดจากความมั่นใจว่างานที่ทำนั้นจะต้องทำซ้ำอีกจึงต้องรู้ว่ามีความสำเร็จและ
 ล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บ
 อย่างไรนอกจากนี้แล้วยังจะต้องเรียนรู้วิธีการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำความรู้
 มาใช้ซ้ำ ควรจะเก็บไว้อย่างไร การเก็บไว้ในหัวบุคคลเป็นไปไม่ได้ วิธีการที่ดีที่สุดของการเก็บ
 ความรู้เพื่อการนำมาใช้ซ้ำ คือ การสร้างระบบการเก็บความรู้ที่ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย
 มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและทำลายเมื่อล้าสมัย ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงาน
 จัดการความรู้ คือ จะต้องมีการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน คือ บุคลากรมีความปรารถนาที่จะ
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้
 ที่อาจจะทำได้โดยการประกาศคุณค่าที่ดี ให้การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความ
 ปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่เข้ามาในองค์การ
 องค์กรที่ดี สคส. ได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาปรับให้ง่ายขึ้น โดยเสนอรูปแบบ
 การจัดการความรู้ของ สคส. (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549, หน้า 46) ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

จากภาพที่ 7 ด้านขวาบน มืองค์ประกอบ 3 แกน ซึ่งใช้แทนมิติของงาน ความรู้ คนและ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้มีประโยชน์เป็นที่ยอมรับ คือ จัดการความรู้ ให้สัมพันธ์กับพันธกิจขององค์การ ดังนั้นจึงต้องกำหนดเป้าหมายของงาน ในกลางภาพจะเห็น เป็นวงกลมและมีลูกศรหมุน เนื่องจากกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ จะต้องเป็นลือที่หมุนต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการใช้ความรู้ จากภายนอกและภายใน ซึ่งการหาความรู้จากภายนอกจะต้องมีการเลือกความรู้ที่เหมาะสมกับ ความต้องการ ส่วนความรู้จากภายในหรือความรู้ฝังลึกจะต้องมีการค้นหา ปรับปรุง จัดเก็บ และ นำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงานที่เป็นเป้าหมาย สุดท้ายจะได้นวัตกรรมนำไป ปฏิบัติเพื่อใช้งานจะทำให้ได้บรรลุเป้าหมายในระหว่างระยะเวลา 5 ปี ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการ ความรู้เพื่อสังคม ดำเนินการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานจำนวนมากทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐ และเอกชนได้สังเกตและเรียนรู้และนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุง ดังนั้น จะเห็นว่าสถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้เพื่อสังคม ได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ดังที่นำเสนอในภาพที่ 7 มาทำให้ ง่ายขึ้นเป็นรูปแบบปลาทู กล่าวคือ ปรับกระบวนการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงหลักการ ของการจัดการความรู้ เรียกว่า โมเดลปลาทู (ประพนธ์ ภาสุกษิต, 2549, หน้า 22) ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 รูปแบบการจัดการความรู้ โมเดลปลาทู

จากภาพที่ 8 ในส่วนหัว ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (Knowledge vision) ซึ่งก็คือเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้เข้าไปสู่ในองค์การ เช่น “เพื่อพัฒนาครูให้รู้วิธีสอนที่มี ประสิทธิภาพ” หรือ “เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถอ่านหนังสือออกได้เป็นจำนวนมากขึ้น” หรือ “ทำให้ งานบริการเบิกจ่ายพัสดุรวดเร็วขึ้น” เป็นต้น ส่วนตรงกลางตัวนั้น หมายถึง ส่วนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ (Knowledge sharing) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและในขณะเดียวกัน ก็มีความไว้วางใจ ปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานที่จะนำความรู้ ของตนเองมาถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น ส่วนหางของปลานั้นเป็นขุม

ความรู้ (Knowledge asset) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเข้ามามีส่วนช่วยอย่างมาก เนื่องจากจะต้องมีการวางระบบการจัดเก็บความรู้ การจัดพื้นที่เสมือนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ที่อยู่ห่างไกลกัน และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่จำกัดด้วยเวลารูปร่างของปลาไม่จำเป็นต้องมีลักษณะเดียวกันสำหรับทุกองค์กร กล่าวคือ สำหรับบางองค์กรจะเป็นปลาที่หัวใหญ่ หรือลำตัวใหญ่ หรือหางใหญ่ ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับบริบทและจุดมุ่งหมายของการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process)

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2554, หน้า 13-15) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2554, หน้า 13) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ KM และคณะทำงาน KM เพื่อดำเนินการพิจารณาภาพรวมขององค์กรจาก วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกระบวนการ แล้วนำมากำหนดขอบเขตขององค์ความรู้ (KM focus area) ที่มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อการสนับสนุน พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าจากขอบเขตขององค์ความรู้ดังกล่าว เราต้องมีความรู้อะไรบ้าง ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ และพิจารณาว่าความรู้ใดมีอยู่แล้ว และความรู้ใดยังไม่มี โดยความรู้ที่มีอยู่แล้ว เป็นความรู้ของหน่วยงานหรือของบุคคล เป็นความรู้เรื่องอะไร อยู่ที่ไหน (สถานที่/ บุคคล) อยู่ในรูปแบบใด (เป็น Explicit knowledge ในรูปเอกสาร/ หนังสือ หรือ ไฟล์คอมพิวเตอร์หรือเป็น Tacit knowledge ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคล) เนื้อหาครบถ้วน ตรงประเด็น สามารถนำไปใช้งานได้หรือไม่ ซึ่งก็คือ “การคัดเลือกหรือบ่งชี้ความรู้” หรือเป็นองค์ความรู้ที่ทำให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ “เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง”

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่าจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการบ่งชี้ความรู้ ว่าเราจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่ใดบ้างถ้าเป็นความรู้ที่สามารถสร้างได้เองก็วางแผนการสร้างความรู้ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเครื่องมือ/ วิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การจัดเก็บวิธีปฏิบัติในรูปของเอกสาร (Practice inventory) กำหนดแนวทางการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practices: CoPs) ถ้าเป็นความรู้ที่ต้องแสวงหาจากภายนอก

ก็มีการวางแผนการแสวงหาความรู้ และกำหนดเครื่องมือ/วิธีการ ได้มาซึ่งความรู้ นั้นให้ชัดเจน เช่น การไปศึกษาดูงานวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best practice exchange) เป็นต้นซึ่งเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ระบุว่า “ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร”

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคตเป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/ หนังสือ ไฟล์ คอมพิวเตอร์ เสียง/ ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่ “จะแบ่งประเภทหัวข้อหรือวางโครงสร้าง (Knowledge structure) ของความรู้ นั้นอย่างไร”

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์หลังจากแบ่งประเภท/ หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้ ที่เราต้องใช้งาน ให้สะดวกต่อผู้ใช้งานแล้ว เพื่อให้ความรู้ที่พร้อมใช้งานนี้มีความถูกต้อง ต้องมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการ โดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ให้ใช้ ความรู้ นั้น “จะทำให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์อย่างไร”

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ นั้นเข้าถึงความรู้ ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นการพิจารณาช่องทางที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ ดังกล่าวได้ง่ายด้วยตนเอง “เรานำความรู้ นั้น มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่”

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น เป็นการนำความรู้ เทคนิคในการทำงาน เทคนิคการแก้ไขปัญหา ที่ได้จากการปฏิบัติงานแล้ว มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำได้หลากหลายวิธีการ ตัวอย่างเช่น วัน KM day เวทีความรู้ (Knowledge forum) การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best practice) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice หรือ CoP) เป็นต้น แล้วสกัดองค์ความรู้ จากกิจกรรมมาจัดทำเป็น Explicit knowledge กรณีเป็น Explicit knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้งานต่อไป

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้

จากสร้างองค์ความรู้ --> นำความรู้ไปใช้ --> เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องเป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาองค์กรหรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการให้ผู้ที่ได้รับความรู้ นำความรู้ไปปฏิบัติจริง เมื่อปฏิบัติตามแล้วมีปัญหาตรงไหน มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ผู้ปฏิบัติก็แจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้หน่วยงานนำไปพิจารณาปรับปรุงงาน “ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่”

การจัดการความรู้ที่จะให้เกิดผลลัพธ์ของการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์การในการที่จะหาหนทางที่ดีที่สุดในการจัดการความรู้ในองค์กร (Lubit, 2001, pp. 164-178) โดยองค์ความรู้จะเป็นทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญขององค์กรที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการดำเนินการอย่างมีคุณภาพขององค์กร นอกจากนี้ความสำเร็จขององค์กรจะต้องมาจากการสร้างความรู้ใหม่ อยู่เสมอ การเผยแพร่ความรู้และการประยุกต์ความรู้ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ส่งผลให้องค์การอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Nonaka, 1991) ตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. การแสวงหาและสร้างความรู้ (Knowledge acquisition and creation) หน้าที่ของบุคคลในองค์กรทุกระดับ คือ การค้นหาและเปิดเผยความรู้ระหว่างกัน ในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร โดยองค์กรจะต้องใช้ความสามารถในการกำหนดกระบวนการในการค้นหาและรวบรวมความรู้ โดยจะระบบการสะสมความรู้และเข้ายึดเกาะความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งในตัวบุคคลและจากสภาพแวดล้อม (Ju, Li, & Lee, 2006)

2. การจัดเก็บความรู้ (Codification knowledge) ความรู้ที่รวบรวมได้ต้องมาทำการจัดหมวดหมู่ จัดกลุ่ม เพื่อเก็บรวบรวมให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการเรียกหาเพื่อนำไปใช้ ปัจจุบันใช้ระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยในการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยข้อมูลอาจมาจากการสร้างสรรค์หรือรวบรวมจากบุคคลในองค์กร เพื่อเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร (Karkoulilian, Halawi, & McCarthy, 2008) โดยจัดระบบวิเคราะห์และสร้างเป็นข้อมูลตรงคุณค่าขององค์กรที่สามารถนำไปใช้เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Liu, Chen, & Tsai, 2004)

3. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) การจัดการความรู้ต้องมาจากการเรียนรู้ การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ และให้ความรู้ที่ได้รับเกิดการตอบสนองต่อการปฏิบัติงาน (Sim, Tse, & Yim, 2005) ซึ่งจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมในการถ่ายทอดความรู้ แม้ว่าหลายคนในองค์กรไม่ยอมแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่น เพราะกลัวถูกลดความสำคัญลงหลังจากที่ได้แบ่งปันความรู้ให้แก่บุคคลอื่นในองค์กรจนหมดแล้ว ซึ่งการแบ่งปันความรู้จำเป็นที่จะต้องใช้เวลา

ในการปรับความเข้าใจ (Lubit, 2001, pp.164-178)

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application) การจัดการระบบความรู้ให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องศึกษาและค้นหาถึงกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เพื่อให้การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้นั้นเหมาะสม ซึ่งการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา มิใช่ นำความรู้มาใช้เพียงอย่างเดียว จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาและสร้างความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การแบ่งปันความรู้ และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ โดยพัฒนาจากข้อมูลไปสู่การวิเคราะห์และจัดระบบการจัดเก็บโดยใช้สารสนเทศเพื่อความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรในที่สุด โดยการเรียนรู้ของบุคคลหลอมรวมให้เกิดเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2002; บดินทร์ วิจารณ์, 2547; อภิชา ธานีรัตน์, สุริยะ เจียมประชนารากร และอรทัย ทองอยู่, 2555) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ลาวัลย์ มากุ่ม (2550) การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทราบว่าองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู คือ 1) องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ มีตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ 2) องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้และครูได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาในการหาความรู้ร่วมกัน 3) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ สถานศึกษามีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมสร้างความรู้ เช่น การประชุมสัมมนา การอบรมการสาธิต การวิจัยในชั้นเรียน การระดมความเห็น การสนทนา เป็นต้น และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการสร้างความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน 4) องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึกและบรรยากาศการทำงานภายในสถานศึกษามีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื่อฟัง 5) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการเก็บความรู้ของสถานศึกษาและครูมีความสามารถในการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน ตำราเรียน การลงในวารสาร และจดหมายข่าว เป็นต้น 6) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ครูสามารถนำความรู้

ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและสถานศึกษาจัดให้ครูที่มีความรู้ และทักษะเป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้

การจัดการความรู้ของครูภายในสถานศึกษาเกิดจากการผสมผสานการทำงานของปัจจัย ที่สำคัญ คือ 1) ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความสามารถและ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาการจัดการความรู้โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และเอื้ออำนวยให้บุคลากรภายในสถานศึกษาพัฒนาพร้อมกันไปด้วย 2) กระบวนการ จัดการความรู้ โดยมีขั้นตอนดำเนินงานอย่างเหมาะสมบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา มีความเข้าใจ และสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง 3) เทคโนโลยีสารสนเทศสถานศึกษา ต้องจัดให้มี ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพรองรับการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม และเปิดโอกาส ให้ครูทุกคนได้ใช้ระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึง 4) การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องจัดระบบ บริหารจัดการที่เอื้ออำนวยโดยมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรวมทั้ง มีการจูงใจ ที่เหมาะสม

ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ จึงไม่ใช่เป็นเพียงแต่ในบริบทของ ธุรกิจเท่านั้น ในบริบทของการศึกษาก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เนื่องจากคุณค่าและ ประโยชน์

ของการจัดการความรู้ได้ช่วยในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในผลผลิตและบริการ รวมทั้งยังสร้าง ความพอใจให้แก่ผู้รับบริการเพิ่มขึ้นกว่าเดิมด้วย ดังนั้น ไม่เพียงแต่การจัดการศึกษาในระดับ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยเท่านั้นที่มีความจำเป็นจะต้องนำศาสตร์แห่งการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนและการศึกษา ในระดับสถานศึกษาก็ต้องมีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาใช้ จัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศด้วยเช่นกัน สถานศึกษาที่มีการจัดการความรู้ จะมีผลผลิตและบริการ ที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น (Sallis & Jones, 2002, pp. 72-73) ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นองค์กร ประเภทบริการทางการศึกษาที่มีภารกิจในการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่เพียงพอ และเหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการแข่งขันในเวทีโลก (กรมสามัญ ศึกษา, 2545, หน้า 11) รวมทั้ง ให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างชาญฉลาด เพื่อประโยชน์ต่อตัวของเยาวชน ต่อการศึกษาและ ต่อสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวัง (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 10)

ในการจัดการศึกษาของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก การที่จะทำให้เป้าหมายในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพประสบความสำเร็จได้จึงต้องอาศัย “ครู” เป็นปัจจัยสำคัญเพราะการศึกษาไม่ใช่เป็น

เพียงการรับความรู้ หรือการบันทึกข้อมูลข่าวสารเท่านั้น สิ่งที่สำคัญกว่า ก็คือ การอบรมบ่มนิสัยให้เด็กแต่ละคนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น ยิ่งเทคโนโลยีก้าวไกลเพียงใด ครูก็ยิ่งต้องมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเพียงนั้น ครูจึงต้องพัฒนาตนเองให้รู้ทันโลกก่อน

Perskins (2000) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน จึงเป็นสถานที่ที่ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ โดยสถานศึกษาจะต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของครูในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และเอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อให้ครูสามารถสนองความต้องการของสถานศึกษาและเป็นไปตามความคาดหวังของชุมชน ที่ต้องให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทางวิชาการและเป็นผู้นำความรู้ในสังคมได้อย่างแท้จริง

Karsten, Voncken, & Voorthlus (2000, pp. 154-155) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ต้องมีลักษณะสำคัญ คือ ต้องมีการปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรับความรู้และข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ ต้องมีการคัดเลือกและจัดระบบให้ครูได้มีการเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในสถานศึกษา เพื่อนำความรู้และข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ตนเองและสถานศึกษาต่อไป รวมทั้งต้องสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับและมีการทบทวนการเรียนรู้ของตนและของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

Butcher et al. (2001) กล่าวว่า สถานศึกษาต้องมีการบริหารและการจัดการที่เป็นระบบ โดยที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครอง และชุมชน ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน และกระจายความรู้ไปยังทุก ๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องในระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบของครูและเกิดวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาที่ต้องมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการปฏิบัติงาน

Brandt (2003) กล่าวว่า สถานศึกษาต้องมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และต้องมีการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตนอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ต้องส่งเสริมให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคม และสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์จากการเรียนรู้ที่ผ่านมาใช้ในการเพิ่มพูนศักยภาพการจัดการเรียนการสอน และสถานศึกษาโดยที่สถานศึกษาจะเป็นผู้นำทางสังคมได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้บุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา

2. มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้
3. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้เนื่องจากสังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และต้องสามารถอธิบายสถานะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ๆ ได้
4. มีการจัดระบบและจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน และใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องมีการพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา และการเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open system) ที่รับรู้การเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและเชื่อมโยงทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

ดังนั้น หากสถานศึกษาให้ความสำคัญและสามารถแสดงบทบาทในการจัดการความรู้ โดยอาศัยครูเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้ง มีการส่งเสริม สนับสนุนให้มีปัจจัย หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาแล้ว ย่อมเชื่อได้ว่าครูจะได้รับการพัฒนาสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และความเป็นผู้จัดการความรู้ของสถานศึกษาในที่สุด ซึ่งก็จะทำให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้รับการพัฒนาตามไปด้วย

กานต์สุดา มามะศิริานนท์ (2546) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ๆ ขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความรู้ เป็นการกำหนด/ ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้โดยคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีรูปแบบ ดังนี้

- 1.1 การกำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้
- 1.2 การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้
- 1.3 การหาความต้องการในสิ่งที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
- 1.4 ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาดำเนินการ

1.5 การประกาศและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้

2. การแสวงหาความรู้เป็นการรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย โดยมีรูปแบบ ดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้

2.2 การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้

2.3 การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน

2.4 การเตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง

2.5 การเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/ สื่อโสตทัศนต่าง ๆ

2.6 การประเมินความพร้อม

2.7 การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้

3. การสร้างความรู้ เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดันการหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เอง โดยมีรูปแบบ ดังนี้

3.1 การกำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมต่าง ๆ ไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร

3.2 การประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ

3.3 การจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

3.4 การรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

3.5 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่

3.6 การทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นมาใหม่

3.7 การประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

4. การเก็บและการสืบค้นความรู้ เป็นการจัดเก็บความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ต่าง ๆ โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน ได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ โดยมีรูปแบบ ดังนี้

4.1 การกำหนดนโยบายในการเก็บและการสืบค้นความรู้ในองค์กร

4.2 การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเก็บและ
สืบค้นความรู้

4.3 การกำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

4.4 การประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ โดยทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้

4.5 การบูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่

4.6 การกลั่นกรอง ตรวจสอบ และคัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ โดยทีม
ผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้

4.7 การเตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.8 การจัดเก็บความรู้โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่าย

ต่อการสืบค้น

5. การปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ให้ทันสมัย ใหม่ออยู่เสมอ/ สื่อโสตทัศนต่าง ๆ
ด้วยความรวดเร็วอย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งที่เป็นไป
โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยมีรูปแบบ ดังนี้

5.1 การกำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการถ่ายโอน และการนำความรู้
ไปใช้ในองค์กร

5.2 การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการถ่ายโอน
และการนำความรู้ไปใช้

5.3 การเตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

5.4 การเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อ โสตทัศนต่าง ๆ

5.5 การเลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้

5.6 การเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการถ่ายโอนและการนำความรู้ไป ใช้

5.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการถ่ายโอนความรู้
ตามวาระ (1, 3, 6 เดือน)

5.8 การเปิดโอกาสให้บุคลากรถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์
ขององค์กรต่อไป

เจนเนตร มณีนาท, ดร.ณรัตน์ วิบูลศิลป์, ภาวิณี บุญเกษมสันติ และอรสา เตตวิวัฒน์ (2546,
หน้า 96-98) กล่าวว่า โดยทั่วไปความรู้มักจะไหลจากบนลงล่าง แต่ถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดการ
ความรู้ ข้อมูลจะไหลเวียนทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง คือ ไหลเวียนเชื่อมต่อกันไปทั่วทั้งองค์กร
ซึ่งการจัดการความรู้จะประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. การค้นหาและการสร้างขึ้นมา โดยสามารถได้มาจากหลายทาง เช่น จากสื่อต่าง ๆ

การพบปะ การประชุม ประสพการณ์ด้านโครงการและการวิจัย เป็นต้น

2. การรวบรวมจัดการ โดยการกรองความรู้และจัดวางเป็นหมวดหมู่ จากนั้นจึงเชื่อมโยงไปสู่ภายนอก

3. การแบ่งปันความรู้ เป็นขั้นที่ความรู้จะถูกแบ่งปันกระจายออกไปให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ โดยใช้การสื่อสารกันหลายช่องทาง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยควรมีผู้จัดการความรู้ (Knowledge manager) เข้ามาช่วยในการทำให้ข้อมูลมีการจัดเรียงเป็นระบบ หรือเป็นการเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ รวมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการกระจายข้อมูลให้บุคคลสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้

4. การใช้งานและนำกลับมาใช้ใหม่จะเกี่ยวพันระหว่างการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการติดต่อสื่อสารในรูปแบบหลากหลาย ทั้งรูปของรายงานนิทรรศการและการฝึกอบรม โดยความรู้เหล่านี้สามารถแพร่กระจายไปทางอินเทอร์เน็ตและกลับมาใหม่ได้

พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การยึดกุมความรู้ การใช้ และการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัตรที่ขับเคลื่อนจากความต้องการของคนในองค์กร

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ หรือนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร แต่เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นมิติที่ซับซ้อนและมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องได้มาจากการปฏิบัติโดยมีฐานความเชื่อว่าการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้แห่งองค์กร และเทคโนโลยี สำหรับการจัดการความรู้ภายใต้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) กระบวนการหลัก ๆ ที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การจัดหาความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) 2) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge storage and retrieval) 3) การใช้ความรู้ (Knowledge usage/ utilization) 4) การเคลื่อนย้าย/ กระจาย/ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge transfer/ distribution/ sharing) 5) การสร้างความรู้ใหม่ (New knowledge creation) เป็นวัฏจักรที่สืบเนื่องกัน

ทวิชศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสฬตร์ (2544, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในสังคมแห่งความรู้ที่จะต้องมีการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร จากการศึกษาของ บุญส่ง หาญพานิช (2546) พบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลและสถาบันให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้และจัดการกับทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล สถาบัน และสังคมด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในสถาบันพร้อมที่จะรวบรวมความรู้ สร้างความรู้ การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ การเก็บรักษาความรู้ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการให้บริการความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นไปไปสู่การพัฒนาของบุคคลหน่วยงาน และสถาบัน เพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบัน ดังนี้

1. การรวบรวมความรู้ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ และความรู้ฝังลึกในคน คือ

1.1 ความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด ฐานความรู้ของหน่วยงาน ทั้งภายในภายนอกองค์กร Web portal ของบุคคลและหน่วยงาน เพิ่มสะสมงานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ

1.2 ความรู้ฝังลึกในคน ซึ่งได้จากการสนทนากับผู้มีความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเสวนา การระดมความคิด การประชุมสัมมนา การเล่าเรื่องราว การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้มีความรู้

2. การสร้างความรู้ ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมและการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี ดังนี้

2.1 การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม โดยการนำความรู้ที่มีการบันทึกอยู่แล้วมา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นความรู้ใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทความ เอกสารการเรียนการสอนตำรา หลักสูตร โปรแกรม หรือจากการระดมความคิดร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อการตัดสินใจ

2.2 การสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี โดยการท้าวิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่

3. การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความรู้ขององค์กร ในด้านคุณค่าความถูกต้อง เหมาะสมและมูลค่าของความรู้ โดยใช้ทีมผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการสำรวจความคิดเห็น ทำประชาพิจารณ์ วิเคราะห์ ทดสอบ เปรียบเทียบ และประเมิน

3.2 การจัดทำสารบทความรู้ โดยการจำแนกประเภทของความรู้ ระดับความรู้ ความสัมพันธ์และลำดับของความรู้และบ่งบอกแหล่งความรู้ให้ชัดเจนเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้

3.3 การประมวลความรู้ โดยการจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเข้ารหัสและถอดรหัสความรู้เมื่อใช้กับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการคัดเลือกและคัดสรรความรู้ที่ไม่มีคุณค่าออกจากฐานความรู้ของหน่วยงาน

4. การเก็บรักษาความรู้ ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ และความรู้ฝังลึกในคนให้เป็นทรัพย์สินขององค์การ

5. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

5.1 รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกัน โดยตรง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น และระดมความคิดร่วมกันการจัดเสวนา การสนทนาผ่านอินเทอร์เน็ต รวมทั้ง การจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์การ ทั้งแนวดิ่งและแนวราบ

5.2 รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกัน โดยอ้อม เช่น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านตัวกลาง คือ แผนที่ความรู้และฐานความรู้ Home page และ Web portal ที่มีระบบให้ผู้ใช้ได้มีการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งการผ่านตัวกลางความรู้ที่เป็นเครื่องมือสืบค้น เช่น Google, Go To, Lock Smart, Excite และอื่น ๆ

6. การนำความรู้ไปใช้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ให้ขององค์การในสื่อพิมพ์ประเภทต่าง ๆ ขององค์การ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสารตำรา Home page และ Web portal ของแต่ละบุคคลและองค์การ

6.2 การจัดนิทรรศการ ทั้งภายใน ภายนอกองค์การ เพื่อเผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ

6.3 การถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้ง การจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่สำคัญและจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึง

7.1 หลักในการให้บริการ ประกอบด้วย

7.1.1 เป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการและเป็นผู้บริการตนเอง

7.1.2 เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

7.1.3 ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

7.1.4 สอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี

7.1.5 มีดัชนีประเมินการบริการที่ชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว การทันเวลาและตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ

7.1.6 มีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ

7.2 กิจกรรมการบริการ ประกอบด้วย

7.2.1 การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและชี้นำสังคม โดยผ่านช่องทางการเผยแพร่ความรู้ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วิดีโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ทั้งบทความ บรรยายสรุป รายงาน ตำรา โครงการ ผลการวิจัย แนวคิด และนวัตกรรม

7.2.2 การฝึกอบรม สัมมนา

7.2.3 การให้คำปรึกษา โดยมีหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา ทั้งแก่บุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

7.2.4 การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคลทั้งภายในภายนอกองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้นอกองค์กร เช่น พิพิธภัณฑ์ ความรู้ ศูนย์เรียนรู้ชุมชน ห้องแล็บของสังคม และการให้บริการสถานที่เครื่องมือ และผู้ชำนาญการ แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการจัดทำโครงการวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่น ๆ

Marquardt (1996, pp. 27-30) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่อไป ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal collection of knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญ ประการสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กรสามารถทำได้ ดังนี้

1.1.1 การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External collection of knowledge) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อการปรับปรุงงาน และสร้างให้เกิดความคิด ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะองค์กรต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศ จากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- 1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น
- 1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา
- 1.2.3 การเปิดรับข่าวสารจากสื่อที่หลากหลาย อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ Email บทความ
โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น
- 1.2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี
- 1.2.5 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน และจากแหล่งอื่น ๆ
- 1.2.6 การจ้างพนักงานใหม่
- 1.2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge creation) เป็นการสร้างความรู้ของบุคคล ทีมงานและ
องค์กรที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อใช้ใน
การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจ
อย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร
ซึ่งทุก ๆ คนในองค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

- 2.1 การให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกัน
อย่างใกล้ชิด
- 2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็น
ความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร
- 2.3 การนำความรู้ที่ได้จากการรวมแล้วนำไปและสังเคราะห์กับความรู้ที่มีอยู่
เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว
- 2.4 การก่อให้เกิดความรู้ขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทาง
ได้เองและมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
- 2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 2.7 การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- 2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

3. การจัดเก็บความรู้และการค้นคืนความรู้ (Knowledge storage and retrieval) เป็นการ
นำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้
ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป โดยองค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และ
ต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษา และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กร

ต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการ เรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงานความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ในส่วนของการค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์การ หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ (Knowledge transfer and utilization) เป็นการนำความรู้เพื่อประโยชน์ต่อองค์การและเป็นความจำเป็นขององค์การ เนื่องจากองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น

ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นไปได้ทั้งที่โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

4.1 การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการ ดังนี้

4.1.1 การสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก การรายงาน จดหมายข่าว ประกาศ

4.1.2 การฝึกอบรม

4.1.3 การประชุมภายใน

4.1.4 การสรุปข่าวสาร

4.1.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอ สัมภาษณ์ เครื่องเสียง)

4.1.6 การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น

4.1.7 การหมุนเวียน/ เปลี่ยนงาน

4.1.8 ระบบพี่เลี้ยง

4.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่าง ไม่มีแบบแผนมีวิธีการดังนี้

4.2.1 การหมุนเวียนงาน

4.2.2 ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา

4.2.3 คณะทำงาน

4.2.4 เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

Davenport & Prusak (2000, pp. 45-47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ว่า มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างความรู้ ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และความรู้จากกิจกรรมองค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น

2. การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ มุ่งที่คน กลุ่มคน การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้จะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนและต้องใช้เวลา การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้จะช่วยให้การแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย

3. การยกระดับความรู้ ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลักการที่สำคัญของการยกระดับความรู้ ก็คือจะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

4. การเก็บความรู้ ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ขององค์กรในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล

5. การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน การเพิ่มผลผลิตบริการและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น

Srikantiah & Koenig (2000, p. 3) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีวินัยในกระบวนการ

ของการจัดการความรู้ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ต้องการ ประกอบด้วย การยึดกุมความรู้ การประเมินผล การแบ่งปันความรู้และการจัดเก็บหรือการรวบรวมความรู้ไว้ในฐานข้อมูล เอกสาร และนโยบายองค์กร เป็นต้น

Tannenbaum & Alliger (2000, pp. 15-22) กล่าวว่า มุมมองหลักที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าถึงความรู้ การซึมซับความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจากถ้าไม่มีใครการแลกเปลี่ยนความรู้ ก็จะไม่มีการรู้ ความรู้ที่แลกเปลี่ยนนั้นต้องเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์และมีขอบเขตเวลา โดยอาจใช้หลักในการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนี้ การแลกเปลี่ยนความรู้ = ความรู้จากผู้รู้จริง + การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจและสร้างให้เกิดแรงจูงใจ + ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความรู้+ การใช้กลั่นกรองและถ่ายทอด + ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ

2. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge accessibility) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา การปฏิบัติงานและการบริการลูกค้า โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ในเวลาที่ต้องการและอย่างเหมาะสมและองค์กรต้องสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานได้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือ ดังนั้น การเข้าถึงข้อมูลได้จึงเป็นเรื่องของคุณภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ในมุมมองหลักที่ 1 ตลอดจนวิธีการและกลไกในการเผยแพร่ ดังนี้ การเข้าถึงความรู้ = การแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ ได้ตามที่ต้องการและด้วยความเต็มใจ + ความรู้ที่มีการจัดการพร้อมที่จะเผยแพร่ได้ + การเผยแพร่ความรู้/ การกระจายความรู้

3. การซึมซับความรู้ (Knowledge assimilation) เป็นการขยายความรู้ให้บุคคลมีการเรียนรู้หรือสร้างความกลมกลืนกันของความรู้ที่พวกเขาจำเป็นต้องใช้ โดยอาจใช้หลักในการซึมซับความรู้ ดังนี้ การซึมซับความรู้ = การเข้าถึงความรู้ + แรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริง ๆ + ความสามารถในการเรียนรู้ (พร้อมและสามารถที่จะเรียนรู้ได้)

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application) เป็นการขยายความรู้เพื่อให้บุคลากรนำไปประยุกต์หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ก็คือหน้าที่ในการขยายและเพิ่มพูนให้คนมีการยอมรับเอาความรู้หรือรู้ว่าเข้าถึงข้อมูลได้อย่างไร เมื่อมีโอกาสที่พวกเขาต้องให้ก็จะสามารถเรียนรู้ได้ทันที โดยมีแรงกระตุ้นที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ ไปใช้และมีความสามารถ

ในการใช้ความรู้ที่รับเข้ามาด้วย ดังนี้ การประยุกต์ใช้ความรู้ = การซึมซับความรู้ + โอกาสในการนำไปใช้ + แรงจูงใจในการนำไปใช้ + ความสามารถในการใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Cumming & Worley (2001, pp. 526-528) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ และการแพร่กระจายความรู้ ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ (Generating knowledge) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหนที่ความรู้จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับรู้นั้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Codification knowledge) โดยอาศัยเทคโนโลยีโดยเฉพาะความรู้เปิดเผย (Explicit knowledge) ที่สกัดได้จากตัวบุคคล รายงานต่าง ๆ และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ และการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) ที่ไม่สามารถนำมาจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ในระบบคอมพิวเตอร์ได้ แต่จะได้รับการสนทนา การติดต่อสื่อสารโดยตรง และบทสนทนากับผู้ที่มีความรู้

3. การแพร่กระจายความรู้ (Distributing knowledge) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้การปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งสามารถแบ่งวิธีการแพร่กระจายความรู้ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1 วิธี Self-directed methods โดยให้สมาชิกในองค์กรควบคุมและริเริ่มการแพร่ความรู้ ซึ่งรวมถึงฐานข้อมูลที่ใช้สำหรับเก็บความรู้และระบบแหล่งที่ตั้งที่จะช่วยสมาชิกค้นหาได้ตามที่ต้องการ เช่น ข้อมูลลูกค้า รายงานการวิเคราะห์ เป็นต้น Locator system จะสามารถวางขอบเขตจากง่ายไปยากได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการ Pull and push ของระบบด้วย คือ สมาชิกสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการได้ หรือการส่งความรู้ที่สมาชิกต้องการไปให้

3.2 วิธี Knowledge services and networks เป็นการส่งมอบความรู้และจัดหาผู้ช่วยเหลือและจัดการช่องทางให้ความรู้ออกจากองค์กรในลักษณะของการเป็นเครือข่ายที่มีการออกแบบให้เชื่อมโยงกับสมาชิกทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาจใช้ Chat room หรือ Intranet ก็ได้

3.3 วิธี Facilitated transfer จะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่สนับสนุนการแพร่กระจายความรู้ ซึ่งได้รับการอบรมในการช่วยเหลือและถ่ายทอดความรู้เช่นเดียวกับการเข้าฐานข้อมูลและบริการความรู้อื่น ๆ รวมทั้งมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงและช่วยสมาชิกในการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิด

ประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

Housel & Bell (2001, p. 114) กล่าวว่า รูปแบบหลักของกระบวนการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกับรูปแบบของธนาคารโลก คือ การสร้างความรู้ (Creating) การเคลื่อนย้าย และกระจายความรู้ (Organizing) และการประยุกต์ใช้ (Applying) แต่จะต้องประกอบไปด้วย คนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ 3 ส่วน คือ นักความรู้ (Knowledge producer) มีหน้าที่ในการสร้างความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge holder) ซึ่งเป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง และผู้จัดการความรู้ (Knowledge organizer) ที่มีหน้าที่คล้ายกับบรรณารักษ์ห้องสมุด

Takeuchi & Nonaka (2001, p. 171) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนด การสร้าง การแสวงหา หรือยึดกุมความรู้ การถ่วงถอง การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้

Merali (2001, pp. 44-45) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กรทั้งปัญหาและ โอกาสที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนา ความรู้ที่สร้างขึ้นนี้ควรเป็นความรู้ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิด หรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) ออกมาให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ความรู้ประเภทความรู้เปิดเผย (Explicit knowledge) ออกมา

ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้เพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อพัฒนา การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก

ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เมื่อนานไปอาจจะเก่าและใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัย หรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปไม่เหมาะสมกับความรู้ที่องค์กรมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่ อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคนที่อยู่ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ซึ่งต้องมีการดำเนินการอยู่เสมอ เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยีสารสนเทศในเวทีโลกมีสูง โดยมีรูปแบบพลวัตรกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน

Sallis & Jones (2002, pp. 22-23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการใช้ความรู้ที่เหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูกับนักเรียนระหว่างทีมงาน และการนำความรู้ไปใช้ ให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทางวิชาการในฐานะผู้นำความรู้ในสังคมภายใต้การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยสนับสนุนอื่นที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

Sveiby (2003) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process) มีดังนี้

1. การจัดหาความรู้ (Knowledge acquisition)
2. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge storage and retrieval)
3. การใช้ความรู้ (Knowledge usage/ utilization)
4. การเคลื่อนย้าย การกระจายความรู้ และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge transfer/ distribution/ sharing)
5. การสร้างความรู้ (New knowledge creation) เป็นวัฏจักรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

McElroy (2003, p. 3) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่ เรียกว่า (First-generation KM) ที่เน้นกระบวนการของการยึดกุมความรู้ (Capture) การแบ่งปัน หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) การเข้ารหัสความรู้ (Codification) และการกระจายความรู้ (Distribution) ทั่วทั้งองค์กร โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ นั้น ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่สามารช่วยในการแก้ปัญหาใหม่เกิดขึ้นได้

โดยคาดหวังให้เกิดผลกระทบในทางบวก เพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากร ได้เร็วขึ้น และมุ่งให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็น การจัดการความรู้ซึ่งจะเป็นพลังสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในระยะยาว

Mertins et al. (2003, p. 48) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรว่า จะต้องประกอบด้วยหลักการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ การกำหนดความรู้ การสร้างความรู้การเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้

McKeen & Smith (2003, pp. 51-54) กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้
2. การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่า จะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไรซึ่งอาจได้จากผู้รู้ หรือเครือข่ายต่าง ๆ

3. การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน
4. การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความสำเร็จเพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร
5. การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังได้มีผู้นำเสนอการจัดการความรู้ โดยออกแบบเป็นโมเดลต่าง ๆ ที่น่าสนใจหลายรูปแบบ เช่น โมเดลกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบโดย

Probst, Raub, & Romhardt (2000) ซึ่งกล่าวว่า เป็นโมเดลที่แตกต่างกันในตัวรูปแบบ แต่ก็ต้องอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงเช่นเดียวกันทั้งสองรูปแบบ โดยโมเดลดังกล่าวได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Knowledge identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge development) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) การนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge utilization) และการจัดเก็บความรู้ (Knowledge storing) โดยการจัดการความรู้ตามโมเดลนี้เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบของ Mesh (1994 อ้างถึงใน สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546, หน้า 104) ที่แต่ละกระบวนการ มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ จะขาดช่วงหรือตอนใดตอนหนึ่งไม่ได้

Keyser (2004) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ 4 ขั้นตอน คือ การยึดกุมความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

Fullan (2004, pp. 3-4) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรในปัจจุบัน จะมีลักษณะพิเศษที่ลู่เข้าหาทฤษฎีมากขึ้นและตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อน โดยเห็นว่าการเข้าถึงการจัดเก็บ การสร้าง การแบ่งปันความรู้ การแพร่กระจายความรู้ และการนำความรู้ขึ้นไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร จะเป็นปัจจัยหลักภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge based society and economy: KBS/ KBE) โดยได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ ประการแรก คือความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดของบุคคล หากเขาปราศจากจริยธรรมบางประการที่สร้างพันธะหรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ประการที่สอง บุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้หากปราศจากการรับรู้ถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนกัน ประการสุดท้ายข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน จะทำให้สารสนเทศขาดความพอดีหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเปลี่ยนสารสนเทศไปสู่ความรู้ เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งต้อง

อาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งนี้จะต้องมีการสร้างจุดเชื่อมต่อ (Making coherence) ของความรู้

ให้เกิดความสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

Collison & Parcell (2004, pp. 21-22) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ว่า การนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติจะประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอน มีลักษณะ เป็นพลวัตร ซึ่งองค์การต้องมีการจัดการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนของการสร้าง การค้นหาหรือค้นพบความรู้เพื่อให้ได้กลวิธีในการทำงานที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการเรียนรู้จากกิจกรรมที่องค์การดำเนินอยู่ เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best practice)

ขั้นตอนที่ 2 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ 1 จะต้องนำมาความรู้ที่ได้มาสกัดหรือกลั่นกรองเอาเฉพาะส่วนที่เป็นประโยชน์และทันสมัย แล้วนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้ทั่วทั้งองค์การอย่างรวดเร็ว โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้ใหม่แล้วนำไปจัดเก็บให้เป็นระบบ พร้อมทั้งจะใช้งานได้ทันทีที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ความรู้ที่จัดเก็บไว้เนื้อนี้เป็นสินทรัพย์หรือทุนปัญญาขององค์การ องค์กรจึงต้องนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากมีการลงทุนโดยการจัดอบรมประชุมสัมมนา หรือนำไปใช้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย และหลายช่องทาง

ขั้นตอนที่ 4 ความรู้ที่ได้มาทั้งหมด อาจจะล้าสมัยเมื่อกาลเวลาผ่านไป องค์กรจึงต้องจัดการความรู้ซ้ำใหม่ในขั้นตอนที่ 1

Dalkir (2005, p. 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย กระบวนการต่าง ๆ 4 ขั้นตอน คือ การจับหรือการสร้างความรู้ การแบ่งปันและการเผยแพร่ความรู้ การได้มา และการประยุกต์ใช้ความรู้

Marquardt (2002) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) หมายถึง การเลือกข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Creation) หมายถึง การพัฒนาความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมซึ่งเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของความรู้ และผสมผสานกันอย่างมีเหตุมีผลตามวิธีการสรุปจากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูล และการนำไปจัดเก็บไว้สร้างคุณค่าของความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่

4. การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and dissemination) หมายถึง เทคนิควิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมายทั้งหมดในองค์กร

5. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Application and validation) หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องหมุนเวียน และการใช้ความรู้สร้างสรรค์สำหรับความรู้ และประสบการณ์ที่มากมายขององค์กร

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของผู้วิจัยที่ใช้ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ ได้แก่ แนวคิดของ กานต์สุดา มาฆะศิรินันท์ (2546), บุญส่ง หาญพานิช (2546), พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547), Collison & Parcell (2004), Dalkir (2005), Davenport & Prusak (2000), Fullan (2004), Keyser (2004), Marquardt (2002), McElroy (2003), McKeen & Smith (2003), Mertins, Heisig, & Vorbeck (2003), Sveiby (2003) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน เพื่อนำการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดคือ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge storage) 4) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Knowledge transfer and dissemination) และ 5) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Knowledge application and validation)

ความสำเร็จในการจัดการความรู้

นักการศึกษาหลายคนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จขององค์กรจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ Davenport & Prusak (2000, pp. 127-129) กล่าวถึงองค์ประกอบเบื้องต้นที่เราใช้นิยามความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่

1. ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการมีปริมาณเพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนของบุคลากรและงบประมาณ
2. เนื้อหาและการใช้ความรู้เพิ่มปริมาณขึ้น เช่น เอกสารเพิ่มขึ้น มีการเข้าถึงแหล่งความรู้มากขึ้น มีคนเข้าร่วมในโครงการจัดทำฐานข้อมูลของการสนทนาเพิ่มมากขึ้น
3. โครงการมีแนวโน้มว่าจะอยู่ได้นาน แม้มີบุคลากรเพียงคนหรือสองคนเท่านั้น หมายความว่า โครงการนี้เป็นการริเริ่มขององค์กร ไม่ใช่โครงการของใครคนใดคนหนึ่ง
4. พนักงานองค์กรรู้สึกคุ้นเคยกับแนวคิดเรื่องความรู้และการจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2550) อธิบายถึงผลจากการประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ภายในสถาบันไว้ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนา เกิดการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจในตนเองและผู้อื่น ให้การเคารพและสนับสนุนผู้อื่นมากขึ้น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับสถาบัน มีมุมมองและความเข้าใจร่วมกันและมีการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. นวัตกรรมด้านความรู้ บุคลากรเกิดการคิดค้น ริเริ่ม สร้างสรรค์ความรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดความพร้อมนำมาใช้ได้ทันการณ์

3. การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) บุคลากรของสถาบันค้นหาความสามารถของตนเองที่เหมาะสมกับงาน และพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด

4. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness & efficiency) ของระบบการทำงาน คือ ระบบงานที่บุคลากรของสถานสามารถทำงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง รวดเร็ว โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด และบรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันต้องการ

ประสิทธิผล คือ ระบบงานที่บุคลากรของสถาบันสามารถเลือกเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสมและสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายนั้นได้

ประสิทธิภาพ คือ ระบบงานที่บุคลากรของสถาบันสามารถทำงานด้วยวิธีการที่ถูกต้อง รวดเร็ว โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด และบรรลุเป้าหมายตามที่สถาบันต้องการ

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้าสนองตอบความต้องการของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. ขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กร

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้โดยผู้วิจัยจะนำเสนอให้เห็นภาพความสำเร็จของโรงเรียนในลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี

การจัดการความรู้ที่ดีภายในองค์กร เป็นที่ทราบกันดีว่า Senge (1990, p. 3) เป็นผู้นำในการเผยแพร่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นองค์กรที่บุคคลมุ่งเพิ่มความสามารถ (Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิต (Results) ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่องค์กรที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Collective aspiration) ของบุคคล องค์กรที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (2002) ได้ระบุถึงองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้
2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร ดังนี้ คือ
 - 2.1 วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาร่วมกัน
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่ามีเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน
 - 2.3 กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดจุดหมายปลายทางในอนาคต
 - 2.4 โครงสร้างองค์กร ต้องมีความเหมาะสมมีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสารสามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรรวมทั้งชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เล็ง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน
4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบองค์กร ระบบบุคคล ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี ตามแนวความคิดของ Marquardt (2002) นั้นเป็นเสมือนการสร้างนวัตกรรมความรู้

จากแนวความคิดของ Marquardt (2002) การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้นั้นองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ได้จากการที่มีบุคคลกร ในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าถ้าองค์กรใดขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อสร้างสรรค์งาน องค์กรนั้นก็ไม่สามารถที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ Senge (2000, pp. 7-8) ระบุถึงทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นหน่วยทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ซึ่ง Senge ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคลและที่เป็นทีม โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่ระดับใฝ่เรียนรู้ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตัวเองมีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่รู้เห็นและเรียนรู้ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบเป็นผู้ใฝ่ดีใฝ่รู้ยอมรับความจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก นอกจากนั้นยังมีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กรและธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของตนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่ง ต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล จากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่ง ที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ซึ่งหมายถึงการกำจัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติ

ถึงสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของคุณ รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วยแต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์ โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โดยรอบอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดความเข้าใจของสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โดยรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นจะมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบการคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและนอกจากนี้บุคคลในองค์กรมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์และสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Building shared vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิดร่วมสร้างวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตในองค์กร และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกันและสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม และ 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การรับรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้โอกาสการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้การสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นการคิดอย่างเป็นระบบครบวงจรเป็นวิธีคิดให้มีความครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดภาพรวมและมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกในทางใหม่ นั่นคือ มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบและเห็นความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นการปฏิรูประบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นต่อ ๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจร คือ การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับ และคนอื่น ๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือความคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด (A shift of mind) หลายด้าน ดังนี้ คือ

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ในโลกปัจจุบันและอนาคต หน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน วงการทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษาจะเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของแต่ละ

องค์กร จำเป็นต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ เพราะในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทดแทนความรู้เดิมต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไม่เว้นกระทั่งในสถานศึกษา การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น Brandt (2003) ระบุว่า สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีวัฒนธรรมรับเอาการเรียนรู้นทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน บัณฑิตบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาศปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้นั้นควรพิจารณา 4 ประการ คือ

1. โรงเรียนต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมกรการเรียนรู้
2. โรงเรียนมีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้
3. ทุกคนในโรงเรียนสามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียน ได้อย่างถูกต้องและ สามารถอธิบายสถานะของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้และการสอนแห่งสกอตแลนด์ (Learning & teaching Scotland organization, 2003) ได้ระบุลักษณะ โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 8 ประการ คือ
 1. ครูและผู้บริหารคิดและพูดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมประจำโรงเรียน
 2. โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีการปรับตัวและจัดระบบตัวเองอย่างต่อเนื่องทั้งเป็นรายบุคคล ทีมงานและทั่วทั้งองค์กร โดยสมัครใจ
 3. บุคคลกรทุกคนมีความซื่อสัตย์ จิตใจเปิดกว้าง เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกันอย่างจริงจัง
 4. บุคคลกรทุกคนมีความซื่อสัตย์ จิตใจเปิดกว้าง เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศ อย่างเสรี มีข้อมูลย้อนกลับอย่างจริงจังและสร้างสรรค์
 5. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์กันบนพื้นฐาน ของความไว้วางใจกัน ยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของทุกคน ไม่ใช้ยอมรับในลักษณะ ที่คนอื่นกำหนดให้หรือบีบบังคับให้เป็น
 6. สามารถแก้ปัญหาของตนได้ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวได้ และพึงคนภายนอก น้อยที่สุด
 7. ทุกคนแสดงความคิดเห็นออกมาได้ และมีการคิดทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
 8. ครูได้รับมอบอำนาจในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ครูและนักเรียนร่วมกัน ในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในเรื่องสำคัญ

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. ด้านการแสวงหาความรู้

ในการแสวงหาความรู้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน การแสวงหาความรู้ คือ กระบวนการวิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาองค์ความรู้ คือ 1) ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรมประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร 2) การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรต้องแสวงหาองค์ความรู้

ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นเท่าเดิม (Marquardt, 2002, p. 144) เป็นการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนกระทั่งเกิดทักษะและความชำนาญ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 7) โดยการแสวงหาความรู้จากภายในองค์กร เช่น จากบทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอนหลักสูตร รายงานวิจัยในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ สื่อและอุปกรณ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้จาก Intranet และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงานและระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น จาก Internet สื่อ สิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์และภาพยนตร์ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตร เพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการของครูและสถานศึกษา และเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนางาน (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2546, หน้า 43-44) โดยนำความรู้ที่นำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยมีรูปแบบ ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ 2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้ 3) การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน 4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง 5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ ทัศนิต์ต่าง ๆ 6) ประเมินความพร้อม 7) การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้ (กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2546, หน้า 157-159)

สรุปได้ว่าการแสวงหาองค์ความรู้คือการนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรมากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างขององค์กร โดยผู้วิจัยได้นำการแสวงหาองค์ความรู้ของ Marquardt (2002) มาปรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2. ด้านการสร้างความรู้

การสร้างองค์ความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge management) ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์การและเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ หากองค์กรอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปทุกขณะท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรจะไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไปได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรด้วย

Marquardt (2002, p. 148) กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันสัมผัศจรรย์ที่รู้ที่ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึง ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ได้ คือ 1) สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด 2) สร้างความรู้โดยนำความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ 3) สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้แต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่ และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร 4) สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคลโดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้ 5) สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 6) สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) 7) สร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

Natarajan & Shekhar (2002, p. 23) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หรือแนวคิดใหม่จากประสบการณ์ พบว่า เป็นเรื่องง่ายในการดึงเอาความรู้ที่มีอยู่แล้ว และปรับใช้ความรู้นั้นให้กลับมาเป็นความรู้ใหม่ก็ถึงเป็นการสร้างความรู้ใหม่ได้เหมือนกัน การสร้างความรู้นี้อาจเกิดขึ้นผ่านการทำงานตามปกติของเรา เช่น การเปลี่ยนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนแล้วสะสมเป็นความรู้ขององค์กรการบทพทวนผลการทำงานที่ผ่านมาแล้วสรุปเป็นบทเรียน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวเป็นลายลักษณ์อักษรบันทึกในคู่มือการทำงานการฝึกให้พนักงานสามารถทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้อย่างง่าย (Action research) หรืออาจเป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาตลอดจนการสร้างความรู้ร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคผลิตเพื่อผลิตนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการขององค์กรหรือการให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมถึงสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกกับการได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลวิจัยนั้น คือ 1) สร้างความรู้ผ่านการจัดทำคู่มือการทำงาน 2) สร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงความผิดพลาดหรือทำความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียน

3) สร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา 4) สร้างความรู้ผ่านความร่วมมือระหว่างองค์การ การสร้างเครือข่าย (Network) เป็นการกำหนดหรือระบุว่า ความรู้ใดที่ครูต้องเรียนรู้ โดยคำนึง ถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ (กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, 2546, หน้า 13) มากำหนด ความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์การมีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 7) โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์การได้ (McKeen & Smith, 2003, p. 51) ประกอบด้วย นักความรู้ (Knowledge producer) มีหน้าที่ในการสร้างความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge holder) เป็นผู้ที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยตรงและผู้จัดการความรู้ (Knowledge organizer) ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่คล้ายกับบรรณารักษ์ห้องสมุด (Housel & Bell, 2001, p. 114) โดยคำนึงถึง ความจำเป็น ชนิดและประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ และมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ ที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องเรียนรู้ การกำหนดความรู้ จึงเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนก ชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์การ ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหนที่ความรู้ จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์การจึงต้องออกแบบกลไกที่ต้องการ เกี่ยวกับความรู้นั้น ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ (Cumming & Worley, 2001, pp. 526-528) โดยมีรูปแบบ ดังนี้ (กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, 2546, pp. 157-159) 1) การกำหนดนโยบายในสิ่งที่ องค์การต้องการเรียนรู้ 2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้ 3) การหา ความต้องการในสิ่งที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ 4) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ พิจารณาดำเนินการ 5) การประกาศและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์การ จำเป็นต้องเรียนรู้

สรุปได้ว่า การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านหลาย ๆ กระบวนการ ที่สลับซับซ้อน วิจัย เชื่อมโยง และผสมผสานผนวกกับองค์ประกอบของความรู้ที่เคยเรียนรู้ มาเข้าด้วยกันเพื่อสังเคราะห์เป็นความรู้ใหม่โดยผู้วิจัยได้นำการสร้างความรู้ ของ Cumming & Worley, (2001) และ Marquardt (2002) มาปรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้

3. ด้านการจัดเก็บความรู้

การนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บ เพื่อให้ เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป (Marquardt, 1996, p. 27) ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้

และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ รวมทั้งต้องเก็บรักษาลักษณะที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ได้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึกในคน (McKeen & Smith, 2003, p. 56) โดยที่องค์กรจะต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ หรือทุนปัญญาขององค์กร (Collison & Parcell, 2004, p. 21) ในฐานที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร เช่นเดียวกับที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการแสดงบุคคล (Davenport & Prusak, 2000, p. 45) โดยองค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้องทันเวลา เหมาะสมกับความต้องการ ระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ (กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์, 2546, หน้า 157-159) โดยมีรูปแบบ ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายในการเก็บ และการสืบค้นความรู้ในองค์กร 2) การประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้ 3) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 4) ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 5) จัดเก็บความรู้โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

Marquardt (2002, p. 145) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ คือ การบันทึกฐานข้อมูลเป็นต้น รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การสร้าง และการจดจำข้อมูลของแต่ละคนการจัดเก็บความรู้ควรจะ 1) จัดโครงสร้าง และเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้เหมาะสมและรวดเร็ว 2) จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริงนโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ 3) จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

Natarajan & Shekhar (2002, p. 24) กล่าวว่า การเก็บความรู้ (Knowledge storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ในที่ใดที่หนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม ความรู้เหล่านั้นก็ต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และเก็บอย่างมีความสัมพันธ์กัน มิเช่นนั้นแล้ว ก็จะสิ้นสุดการเป็นความรู้ เพราะความรู้ที่ล้าสมัยจะเป็นอันตรายมาก การจัดเก็บความรู้จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดประเภท

ของความรู้ (Knowledge capture) การบำรุงรักษาฐานความรู้ (Knowledge based) และการสร้างแผนที่ความรู้ (Knowledge map) ดังนี้

1. การกำหนดประเภทของความรู้ (Knowledge typology) สามารถจำแนกได้เป็นความรู้ที่เป็นนัย (Tacit knowledge) กับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ซึ่งองค์การต้องวิเคราะห์ว่าความรู้ที่องค์การมีอยู่ในปัจจุบันที่เป็นความรู้ที่เป็นนัยกับความรู้ที่ชัดแจ้งมีมากน้อยแค่ไหนและความรู้ที่ต้องการในอนาคตคืออะไร

2. การจับความรู้ (Knowledge capture) เป็นกระบวนการของการจัดการความรู้ในรูปแบบบางอย่างกลไกการจัดการความรู้จะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของความรู้และเทคโนโลยีที่จะใช้แนวทางที่มีประโยชน์การใช้องค์ประกอบของความรู้ก็คือ การเก็บความรู้เหล่านี้ในรูปวัตถุความรู้ (Knowledge object) เช่น บทความ หนังสือ บุคคลหรือหน่วยการเรียนรู้จากโปรแกรมการฝึกอบรม

3. ฐานความรู้ (Knowledge based) เมื่อความรู้ถูกจับ (Capture) ก็ต้องมีการจัดการนำไปใส่ไว้ในฐานความรู้ ซึ่งมีทั้งเนื้อหาที่มีโครงสร้าง และไม่มีโครงสร้าง และความรู้ต้องสามารถดึงออกมาใช้ได้สะดวก

4. แผนที่ความรู้ (Knowledge map) จะเป็นสิ่งที่บอกว่าความรู้ที่ต้องการนั้นจะเข้าไปหาได้ที่ไหน และจะค้นหาอะไร ซึ่งผู้ใช้จะได้ความรู้ในสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ และมีการชี้แนวทางในการเข้าถึงความรู้และการค้นคืนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การจัดเก็บความรู้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน คือ การจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บข้อมูลสารสนเทศ และความรู้บันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้องค์การจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการเข้าถึงข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยได้นำการจัดเก็บความรู้ ของ Marquardt (1996, p. 30) และ กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ (2546, หน้า 157-159) มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

4. ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

การนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งในและนอกองค์การอย่างสมดุล (พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 32) ทั้งโดยตรงและทางอ้อม เพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกัน โดยอาศัยหรือไม่อาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ใน 2 มิติ คือมิติในด้านความรู้ฝังลึกในคน และมิติในด้านความรู้เปิดเผย (Sahasrabudhe, 2002, pp. 269-270) ซึ่งเป็นการให้ความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมุ่งที่คนกลุ่มคน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยผ่านกระบวนการให้ความรู้ระหว่างบุคคลกับเอกสาร

(People-to-document) หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล (People-to-people) ในองค์กร ซึ่งจะต้อง ไม่ใช่ เฉพาะเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมทางไกล การสนทนา ผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของ Intranet, Internet, Home page และ Web portal ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น (สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร, 2546, หน้า 71-72) โดยการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศระหว่างกัน (Best practice) เพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกัน (ธวัช หมดเฒ่า, 2547, หน้า 10-27; Collison & Parcell, 2004, pp. 21-22) การแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา ซึ่งจะช่วย ในการแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย รวมทั้งเพิ่ม ความสามารถในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มผลผลิต (Davenport & Prusak, 2000, pp. 45-47) การให้โอกาส และให้การสนับสนุน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน จะเป็นการสร้าง วัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (Liebowitz & Beckman, 1998, p. 39) เพราะยิ่งแลกเปลี่ยนความรู้มาก ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งยากที่สุด เพราะคนไม่ยอมแลกเปลี่ยน กลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ องค์กรจึงต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน เพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และไม่ให้ผลประ โยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 7)

สรุปได้ว่า การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้เป็นการนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรอย่างสมดุล 1) การกำหนดนโยบายในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์กร 2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมกัน 3) การกำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาแลกเปลี่ยน 4) การเตรียมบุคลากรและเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ กานต์สุดา มามะศิริานนท์ (2546, หน้า 157-159) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

5. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้

การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา หมายถึง การใช้หรือประเมิน ความรู้โดยคนในองค์กรเป็นการนำความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าองค์กรมาใช้ประโยชน์ อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง การประยุกต์ใช้ความรู้ของครูจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนาการประชุม อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อ สิ่งพิมพ์ เป็นต้น ทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การจัดการเรียนการสอน ต่อตนเอง ผู้เรียน และสถานศึกษา (Marquardt, 1996, pp. 28-29;

กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์, 2546, หน้า 13)

องค์ประกอบหลักด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้
เกิดความสำเร็จ เพราะจะสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน หรือ ครู
แต่ละคนและที่เป็นความต้องการของสถานศึกษา จากแหล่งความรู้และบุคลากรที่หลากหลาย
ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครู ระหว่างกลุ่มครู หรือระหว่างสถานศึกษา
ในลักษณะแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม
(Socialization) (McKeen & Smith, 2003, p. 53) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อใช้
ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร (Marquardt, 1996, p. 27) การประยุกต์ใช้ความรู้
อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน
ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี
(บุญส่ง หาญพานิช, 2547, หน้า 50-55) โดยในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด
100% อาจเริ่มจาก 10-20% ก็ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า7) การสร้างความรู้ เป็นวัฏจักรที่ต้องทำ
อย่างต่อเนื่อง (Sveiby, 2003; Wiig, 1993) ซึ่งสรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้ความรู้ได้จาก 3 แหล่ง คือ
ความรู้จากภายนอก ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และความรู้จากกิจกรรม
องค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น (Davenport & Prusak, 2000, pp. 45-47) โดยมี
รูปแบบ ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายในการประยุกต์ใช้ความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ 2) การประกาศ
นโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดการประยุกต์ใช้ความรู้และนวัตกรรม
ใหม่ ๆ 3) การจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ 4) การรวบรวม
ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่
6) การทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นใหม่ 7) การประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรม
ใหม่ขององค์กร

Marquardt (2002, p. 161) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย
อยู่ตลอดเวลา (Knowledge application and validation) คือ การใช้หรือประเมินความรู้โดยคน
ในองค์กรเป็นการนำความรู้ ประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรนำมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์
และต่อเนื่องจากความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ความรู้ควรจะกระจายและถ่ายโอน
ไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ไหลของสารสนเทศ
และความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นไปได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

Natarajan & Shekhar (2002, p. 25) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย
อยู่เสมอนั้น คือ การนำความรู้ที่มีอยู่ประยุกต์ใช้และปรับถ่ายทอดไปยังผู้อื่น เช่น การฝึกงาน

การจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติการเป็นผู้ช่วยการจัดงานความรู้การเป็นพี่เลี้ยงการฝึกปฏิบัติในงาน การฝึกอบรม ฯลฯ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ของครู จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนาการประชุม อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อ สิ่งพิมพ์ เป็นต้น ทำให้เกิด การเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ต่อตนเอง ผู้เรียน และสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของโดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Marquardt (2002) และ Davenport & Prusak (2000, pp. 45-47) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ ของปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยตัวแปรสาเหตุ 7 ตัวแปร คือ 1) ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร 2) วิสัยทัศน์ผู้บริหาร 3) โครงสร้างองค์การ 4) วัฒนธรรมโรงเรียน 5) ความสามารถ ของบุคลากร 6) แรงจูงใจในการทำงาน และ 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่สนับสนุนในแต่ละปัจจัยเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนและนำไปสู่ตัวแปรสังเกต ในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จ เกือบทั้งหมดในการริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อองค์การต่อผู้บังคับบัญชาและต่อส่วนรวม การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning management) เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์การและผู้บริหารจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภา สถานศึกษา, 2555, หน้า 34) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผล ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำนอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จของ องค์การแล้วยังต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตามด้วยเพราะความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นผลมาจากอิทธิพลภาวะผู้นำ ของผู้บริหารเป็นสำคัญ (Johnson & Johnson, 1991, p. 335)

Nelson & Quick (1997, p. 346) กล่าวว่าภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการในการแนะนำและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

ภาวะผู้นำ คือ เรื่องเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงคุณค่าและสร้างบรรยากาศเสริมในเรื่องที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ (Richards & Engle, 1986, p. 206)

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำมีนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ ดังเช่น คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่งโดยเป็นอำนาจจากการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร และ Chemers (1997, p. 1 cited in Hoy & Miskel, 2001, p. 392) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่บุคคลผู้หนึ่งสามารถใช้วิธีการหรืออิทธิพลทางสังคมสนับสนุนให้คนอื่นประสบความสำเร็จในการทำงานได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 11-12) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

3. เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)

5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะของการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของการเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน

7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กรเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของคน

จากความหมายของภาวะผู้นำ ดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของ ผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือและร่วมมือกระทำกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สภาพปัจจุบันกระแสสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามข่าวสารข้อมูลและเทคโนโลยีผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารทั้งนี้ภาวะผู้นำจะแตกต่างกันตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละสมัย ซึ่งภาวะผู้นำนิยมแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1989, pp. 214-215) ดังนี้

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก โดยผู้นำจะต้องรับรู้ความต้องการของผู้ตาม

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leader) จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีและค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ตาม เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชนแทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกันและสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะกระตุ้นและจูงใจมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้งตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง (Robbins, 1996, p. 329)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาตามแนวคิดของ Bass (1985, p. 48) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางอีกทั้งเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ (Bass, Avolio, & Atwater, 1996, p. 22)

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อปฏิบัติงานดี การสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น การให้โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี การให้รางวัล

เป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับต่อการทำงานที่ดี การให้คำอธิบายอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้งและการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้ มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Sergiovanni, 1989, p. 214)

1.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งเป็นการให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (Bass, Avolio, & Atwater, 1996, p. 22)

1.2.1 ภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตามและช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา

1.2.2 ภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ เป็นการบริหารงานโดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารโดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข

นอกจากนี้ Bass, Avolio, & Atwater (1996, pp. 4-6) ได้สรุปความแตกต่างของลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น พบว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างสมเหตุสมผล แม้จะไม่เท่ากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ก็สามารถจูงใจผู้ตามให้มีการพัฒนาและปฏิบัติงานได้บรรลุผลในระดับสูง โดยที่ผู้นำจะต้องกำหนดสิ่งที่ผู้ตามต้องทำและกำหนดรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนภาวะผู้นำแบบวางเฉย มีแนวโน้มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่จะต้องมีการกำหนดสถานการณ์ที่ชัดเจนแน่นอน ซึ่งในภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุกผู้บริหารจะกำกับและติดตามไม่ให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือเกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน และจะเข้าไปแก้ไขปัญหาคตามความจำเป็นแต่ภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้บริหารจะรอให้เกิดความผิดพลาดเสียก่อนจึงเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สำหรับภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งเป็น

ลักษณะที่ผู้นำหลบเลี่ยงและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ผลการวิจัยเกือบทั้งหมด พบว่า เป็นภาวะผู้นำที่ขาดประสิทธิผลมากที่สุด

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 ความเสน่ห์หา (Charisma) คือ ความสามารถในการมองเห็นโอกาส และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเป็นธรรมชาติ สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 การคลอใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำของตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ทำได้โดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่สิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร และ 3) สร้างความคาดหวังในความ สำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความ และการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่เพื่อจะให้บรรลุการทำการกิจประจำวัน เช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิด โครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่ (Bass, Avolio, & Atwater, 1996, p. 15)

2.4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชารายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถ ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะทำให้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา (Bass, 1985, p. 87) ซึ่งจะสามารถช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานได้ดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

สุจิตรา ธนานันท์ (2548, หน้า 163) กล่าวว่า ลักษณะของการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำองค์กรที่มีลักษณะพิเศษ ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน และการสร้างศักยภาพ

เชิงสร้างสรรค์ในองค์กร ถึงแม้ว่าศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ยังมีแนวคิดที่หลากหลายแต่ก็มีจุดร่วมระหว่างกัน คือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด

มนัสนันท์ หัตถศักดิ์ (2551) ได้วิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้นำมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้ผู้ตามที่มีความจำเป็น ต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันทางความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำ จะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมขององค์กร

ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรการจัดการความรู้ และ 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 55.00

วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 62-63) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบูรฉัตร จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้ภาวะผู้นำของตนเองในการสื่อสาร ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาความสามารถของตนในการแสวงหาความรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแนวทางในการสร้างและจัดเก็บความรู้ 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้การสื่อสารชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชานำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจคุณค่าและความจำเป็นของการบริหารจัดการความรู้ โดยผู้บริหารต้องทุ่มเทความพยายามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และต้องส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการกระจายความรู้ ซึ่งผู้บริหารควรสร้างระบบจูงใจให้พนักงานรับผิดชอบต่อการบริหารความรู้ด้วย

Kendrick (1988, p. 133) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรกและต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เปิดประสิทธิผล จากงานวิจัยดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

Davenport & Prusak (2000) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ก็เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในธุรกิจที่จะสำเร็จได้ก็ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง (Senior management support) แต่การสนับสนุนดังกล่าวก็ไม่สามารถช่วยได้มากนักในการใช้ความรู้เพื่อการปรับปรุงหน้าที่งานของบุคคลหรือกระบวนการในการทำงาน ซึ่งการสนับสนุนของผู้บริหารนั้นสามารถทำได้ ดังนี้ 1) แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร 2) จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาอุปกรณ์พื้นฐาน 3) กำหนดให้ชัดเจนว่าความรู้ประเภทไหนสำคัญที่สุดต่อองค์กร

Hasanali (2002) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เพราะว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวินัยขององค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นต้นแบบที่พนักงานยึดถือเป็นแบบอย่างผู้มีความสำเร็จในหน้าที่การงาน โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ

Gorelick et al. (2004, p. 39) กล่าวถึงการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า ภาวะผู้นำในทีมโดยทั่วไปและในหน่วยงาน การจัดการความรู้มีความสำคัญไม่ได้ถูกจำกัดไว้เฉพาะผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ แม้ว่าผู้นำจากการแต่งตั้งปกติจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกอาจแสดงความเป็นผู้นำได้ โดยหน้าที่ 4 ประการของผู้นำการจัดการความรู้ คือ 1) มีความชำนาญในเนื้อหา (Expertise in a content area) นั่นคือ การที่บุคคลหรือทีมงานสามารถรับรู้และตอบสนอง

ผสมผสาน เชื่อมต่อ สร้างสรรค์และผลิตความรู้ที่ไม่มีโครงสร้าง 2) มีความสามารถในการชี้แนะ ชี้แนะ ประสาน ควบคุม มีส่วนร่วมและพัฒนาประสิทธิภาพที่สูงขึ้นของสมาชิกในทีม

3) ความสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการจัดการคนที่มีความสามารถพิเศษ (The capability to be involved in talent management) ค้นพบและพัฒนาสมาชิกในทีมด้วยความรู้และทักษะที่จำเป็น และ 4) ความสามารถและความเต็มใจในการจัดการตนเองและพัฒนาตนเอง (The ability and willingness to become involved in self-management and self-development) โดยการประยุกต์ ความรู้ที่มีกลับมาใช้และให้ความสำคัญกับทักษะในอาชีพของตน

Lyons (2008) ได้ศึกษาเรื่อง การบูรณาการการจัดการความรู้และการบริหารคุณภาพ ให้เกิดประสิทธิผลที่ดี พบว่า ปัจจัยหลักของการประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพและการบริหารการจัดการความรู้ เกิดจากปัจจัยในด้านภาวะผู้นำและการเป็นผู้ปฏิบัติในจุดปฏิบัติการ ความรู้ขององค์กรที่เรียกว่า Knowledge at the point of execution

Chi et al. (2012) ได้ศึกษาผลความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการ ความรู้และประสิทธิผลองค์กร ในงานวิจัยนี้ได้ใช้รูปแบบการตั้งสมมติฐานในการสำรวจ ผลกระทบจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) การจัดการความรู้ (KM) และประสิทธิผลขององค์กร (OE) ของสถาบันการวิจัยของมองโกเลีย ผลการศึกษา พบว่า องค์กร การวิจัยและพัฒนาต้องมีความเกี่ยวข้องกับ KM ที่มีประสิทธิภาพ ส่วน KM ที่มีประสิทธิภาพก็เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า สำหรับองค์กร KM จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องได้รับการส่งเสริมจากผู้นำ องค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ มีอิทธิพลที่เป็นบวกต่อประสิทธิผล ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญที่สุดในการปรับปรุงองค์กรในการวิจัยและ พัฒนาองค์กร หรือกล่าวได้ว่า ผู้จัดการวิจัยและพัฒนา สามารถสร้างหรือให้ความรู้ใหม่ในองค์กร และยังส่งเสริมการใช้ความรู้ใหม่ในตลาดภายนอก เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จึงควรส่งเสริมให้ผู้จัดการวิจัยและพัฒนา มีส่วนร่วมในพฤติกรรม ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมด้านการผลิตที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหาร โรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ใช้ในการบริหารหรือจัดการงานของโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากร ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ผู้วิจัยเห็นว่า

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

2. ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร

แนวคิดในการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาผู้นำส่วนใหญ่แล้วมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ สร้างองค์การให้มีวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์การทั้งที่ฉลาดคิด คือ เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ตลอดเวลา และฉลาดทำ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ไม่ว่าจะปฏิรูปองค์การให้มีรูปโฉมเป็นเช่นใด ก็ต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์การไว้เสมอ จึงจะยังคงศักยภาพและความได้เปรียบต่อการแข่งขัน เพื่อนำองค์การไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นในองค์การที่จะเป็นผู้นำในภาคส่วนต่าง ๆ ได้นั้น จะต้องมิ่วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์การรับทราบและเห็นพ้อง จะร่วมมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ภายในกำหนด (วีรุธ มามะศิริานนท์, 2541, หน้า 22)

ความหมายของวิสัยทัศน์ผู้บริหาร คำว่า วิสัยทัศน์มีนักวิชาการหลายคนได้ให้แนวคิด และความหมายของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้ ประชุม โปธิกุล (2542, หน้า 22) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์การต้องการให้เป็น เป็นภาพสะท้อนค่านิยม เป้าหมายความมุ่งมั่นขององค์การ สอดคล้องกับ วรรณพร สุขอนันต์ (2550, หน้า 27) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของผู้นำที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของงานที่พึงปรารถนา โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้้องค์การดำเนินไปในทิศทางนั้น จนบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายในลักษณะใกล้เคียงกันได้แก่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538, หน้า 7) และ Bennis & Nanus (1985, p. 89) เป็นต้น

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำหรือบุคคลที่สามารถกำหนดแผนงาน เป้าหมาย และมองอนาคตขององค์การหรือหน่วยงาน ถึงทิศทางการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงานที่ตั้งไว้ ซึ่งการมองภาพในอนาคตนั้นจะต้องมีความเป็นไปได้

Hammer & Champhie (1993 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า 129) กล่าวว่า ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ คือ สามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์การ 2) สื่อความหมายวิสัยทัศน์ ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์การหรือสถานศึกษายอมรับวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จนั้นเกิดจากความคิดของทุกคน มิใช่เกิดจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว และ 3) ต้องมีความมุ่งมั่น คือ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะขัดขวางต่อความพยายามหรือต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

จากแนวคิด ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับ และสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้บรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาตามแนวคิดของ Braun (1991, p. 1140) ซึ่งได้กำหนดมิติของวิสัยทัศน์ เป็น 3 ด้าน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งแต่ละด้านมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้มีใช้ความเพื่อฝัน สามารถนำพองค์การไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ ดังคำกล่าวของนักวิชาการดังนี้ Yukl (1998, p. 221) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น ๆ เพื่อจะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ Goens & Clover (1991, pp. 151-152) มีความเห็นว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งอยู่เฉยและคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ แต่จำเป็นต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง โดยวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยความต้องการของสมาชิก ฟังความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร ได้ถามปัญหา สังเกตปฏิบัติกริยาย้อนกลับของสมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาประมวลกันเข้าเป็นวิสัยทัศน์ผู้นำ และ Locke (1984, pp. 53-54) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้จากวิธีการ ดังต่อไปนี้ 1) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุยและฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่นจากทั้งในและนอกองค์กร 2) โดยกระบวนการจัดทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไป นี้ คือ การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านอันอาจเกิดขึ้น การมีความพร้อม ที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา 3) โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเอง ออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อและชัดเจน ทำทายมุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาที่จะบรรลุให้ได้ และ 4) โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้นำจะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เมื่อมีการสร้างวิสัยทัศน์สู่องค์กรแล้ว ผู้นำที่ดีจะต้องมี

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อที่จะได้ให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบว่าหน่วยงานมีวิสัยทัศน์อย่างไร เพื่อที่จะได้ให้ทุกคนในองค์กรได้เห็นความสำเร็จ ดังคำกล่าวของ Yukl (1998, p. 222) ให้ความเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ทำได้โดยการใช้วาทศิลป์ การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เชื่อและเห็น เช่นเดียวกับ Sheive & Schoenheil (1987, p. 101) ได้ให้ความเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้มีวาทศิลป์ นอกจากนี้ Beare & Millikan (1989) กล่าวว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง 1) โดยคำพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่า และโดยการเขียน เพื่ออธิบายความสำคัญและประโยชน์ที่เกิดกับองค์กรหรือกับตัวสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์กร 2) โดยการกระทำ หมายถึง การจัดสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมชม การเลือกเน้นสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษ พิธีการต่าง ๆ และการจัดตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน 3) โดยการให้รางวัล หมายถึง โดยคำพูดและการกระทำของผู้นำที่เลือกให้รางวัลแก่สมาชิกอื่น ๆ ขององค์กร โดยอาจเป็นคำพูดง่าย ๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษ การให้ความสนับสนุน เป็นต้น นอกจากนี้ Locke (1984, p. 57) ได้กล่าวว่า ก่อนที่ผู้นำองค์กรจะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ยอมรับและเกิดจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการกล่าวปราศรัย พูดคุย การพบปะสังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่อง และพิธีการต่าง ๆ ซึ่งเน้นให้เห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ของตน

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เมื่อการเผยแพร่วิสัยทัศน์ต่อสมาชิกในองค์กรแล้วจำเป็นต้องนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือ ท่วมเทก่าลังกาย ใจ ความคิด ความพยายามของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ ดังคำกล่าวของนักวิชาการ ดังนี้ Sheive & Schoenheil (1987, p. 102) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจะบรรลุผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์ และ Trethowan (1991, p. 81) ได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดี ผู้นำควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของตน 2) พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก 3) จัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องต่อ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) จัดงบประมาณสนับสนุน 5) มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และ 6) อย่ากล่าวอ้างในสิ่งที่ไม่เป็นความจริงเพียงเพื่อหวังให้งานสำเร็จแต่ต้องมีความจริงต่อสมาชิก Locke (1984,

pp. 63-99) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ให้บรรลุผลไว้อย่างชัดเจน ดังนี้ 1) ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์การ ในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้มีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกทีจนกระทั่ง สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด 2) จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำ วิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ 3) คัดเลือกบุคลากรให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและพัฒนาบุคลากร ให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด 4) สร้างความกระตือรือร้น ในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิกโดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎเกณฑ์ ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และการกระจายอำนาจ 5) เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูล เป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ มิให้ผิดพลาด 6) สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกได้ร่วมมือและ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 7) ริเริ่มให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อย่างยิ่ง เพราะการบริหารงานภายใน องค์การมีกิจกรรมมากมาย มีขอบข่ายงานกว้างขวาง ต้องมีความสัมพันธ์ สอดคล้องกับแผนงาน นโยบาย ในระดับกระทรวง กรม และความต้องการของสังคม ชุมชน ผู้บริหารจำเป็นต้องมี วิสัยทัศน์ เพื่อผลักดันให้องค์การพัฒนาก้าวหน้าสู่อนาคต ซึ่ง Sergiovanni (1989, p. 7) เสนอ ความคิดว่า ผู้บริหารองค์การทางการศึกษาที่จะจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องเป็นผู้มี วิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษาจะก่อให้เกิดแนวนโยบายในการบริหารงาน ยุคใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์การทางการศึกษา สามารถกำหนดเป็นปรัชญาขององค์การ นำมากำหนด เป็นแผนปฏิบัติการ สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การทางการศึกษาใดที่ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์การปฏิบัติงาน ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดระบบ ที่ดี การบริหารจัดการก็จะไม่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์ (2541, หน้า 22) กล่าวว่า ในองค์การที่จะเป็นผู้นำในภาคส่วนต่าง ๆ ได้นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงาน ทัวทั้งองค์การรับทราบ และเห็นพร้อมที่จะร่วมมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ ภายในเวลาที่กำหนด ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2543, หน้า 24) กล่าวว่า การสื่อความหมายวิสัยทัศน์ เป็นมากกว่าการกระทำเพื่อการชักจูง แต่เป็นการสร้างความผูกพันที่กระตือรือร้น ต่อวิสัยทัศน์ เพราะเหมาะสมสำหรับเวลา เหมาะสมสำหรับองค์การและเหมาะสมสำหรับคนที่ทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องสื่อความหมายวิสัยทัศน์ไปจนถึงทั้งองค์การ และทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำ วิสัยทัศน์ออกใช้ และมีความเห็นว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและจะต้อง สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่คณะทำงาน เพื่อให้การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับรายงานของ Licata et al. (1990 อ้างถึงใน วรรณพร สุขอนันต์, 2550, หน้า 7) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจะได้ผลเพียงใด ขึ้นอยู่กับการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดในองค์การด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 206-207) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบ การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ของการจัดการความรู้ เป็นผู้มีบทบาทและอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กร ต้องปรับวิสัยทัศน์ กระบวนทัศน์ แบบแผนความคิด นโยบาย โครงสร้างและแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ สิ่งสำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุผล คือ การทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ หรือการทำ กิจกรรมร่วมกันของบุคลากรทั้งภายในองค์กรอยู่เสมอและเชื่อมโยงสู่ภายนอกอย่างสมดุล สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คิดอย่างเป็นระบบ ระดมความคิดในทุกระดับ มีระบบ ที่เลี้ยง และสนับสนุนการสื่อสารความรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 23-32) ได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและ การมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารและบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

รุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549, หน้า 244) พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ดำเนินการ โดยทางอ้อมผ่านพฤติกรรมผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร ผ่านกระบวนการบริหารตาม โครงการจัดการเรียนการสอน เป็นภาษาอังกฤษ ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรธณ (2550, หน้า 135) พบว่า วิสัยทัศน์ผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรง ต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผ่านปัจจัยทางด้าน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชยาศิส กัญญา (2550, หน้า 125) พบว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารส่งผลทางบวกทางตรงไปยังประสิทธิผลของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

Sheive & Schoenheit (1987, p. 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และชีวิตการทำงาน ของผู้บริหารองค์กร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 12 คน ใช้วิธีศึกษา เิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ดีเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของนักเรียน ในโรงเรียน

Braun (1991, p. 1139) ได้ศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมสามารถทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และเป็นตัวทำนายบรรยากาศของ โรงเรียนซึ่งกันและกัน

Bridges (1992, p. 669) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียน

กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และยังพบอีกด้วยว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำนายประสิทธิผลและความสำเร็จของโรงเรียนได้

Butt (1993, p. 746-A อ้างถึงใน มารศรี สุธานี, 2540, หน้า 44) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ ซึ่งประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พบว่า ศึกษานิเทศก์สามารถใช้พฤติกรรมต่อไปนี้ในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือ การมีส่วนร่วม การให้อำนาจความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุน การทุ่มเทงาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา การจัดหาทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและสมาชิกในองค์กร

Marquardt & Reynolds (1994) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ คือ ด้านผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ เนื่องจากองค์กรจะเจริญรุ่งเรืองต่อไปได้จำเป็นต้องปรับวิสัยทัศน์ กระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปมากในปัจจุบันและอนาคต จากกระบวนทัศน์เดิม คือ การเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Set the direction) เป็นผู้ตัดสินใจ (Make the key decision) เป็นผู้กระตุ้นพลัง (Energize the troop) ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ คือ เป็นผู้ออกแบบ (Designer) เป็นผู้ช่วยเหลือ (Steward) และเป็นครู (Teacher) (Senge, 1990, p. 33) ดังนั้น ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ จึงควรมีบทบาทใน 3 ด้าน คือ 1) บทบาทผู้นำในฐานะผู้ออกแบบ คือ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบขององค์กร ระบบการเรียนรู้ 2) บทบาทผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ คือ หาวิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน สนใจ เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร เช่น มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 3) บทบาทผู้นำในฐานะครู คือ เป็นผู้ชี้แนะบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบให้เข้าใจถึงพลังที่จะเปลี่ยนแปลงรูปโฉมองค์กรให้เกิดทักษะการทำงานร่วมกัน

Bennett & O'Brien, (1994, pp. 41-49) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผลการศึกษา พบว่า องค์กรและสมาชิกในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานในอนาคตว่า องค์กรต้องการไปจุดใด ซึ่งวิสัยทัศน์ต้องมีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเพื่อที่จะคาดหมายได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้นพวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา และนอกจากนี้ถ้าการจัดการความรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้

Hoy & Hannum (1997, p. 304) พบว่า การพัฒนาโรงเรียนหรือหน่วยงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์เป็นอันดับแรก และต้องมีวิสัยทัศน์ใน 3 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างและเห็นคุณค่าของวิสัยทัศน์

Sallis & Jones (2002, pp. 126-129) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบสำคัญด้านวิสัยทัศน์ และพันธกิจ กลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมงานการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ โดยองค์การด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ ที่สำคัญไว้ในองค์กร

Chen (2004, p. 2) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยมีหลักสำคัญที่เป็นปัจจัยไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

กล่าวโดยสรุปวิสัยทัศน์ผู้บริหาร หมายถึง การกำหนดวิธีคิด แนวทางวางแผนของผู้บริหาร โรงเรียน และกำหนดภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนในอนาคตสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพของการศึกษา มีความเป็นไปได้รวมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เกิดมาตรฐานและคุณภาพที่จะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารผู้วิจัยเห็นว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

3. ปัจจัยโครงสร้างองค์กร

คำว่า “โครงสร้าง” พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า ส่วนประกอบสำคัญ ๆ ที่มาเชื่อมเข้าด้วยกัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 202) ส่วนคำว่า “องค์กร” ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 888) ให้ความหมายว่า เป็นศูนย์กลางกิจการที่ประกอบ

กันขึ้นเป็นหน่วย ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Barnard (1983, p. 3) ที่กล่าวว่า องค์กร คือ ระบบซึ่งประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าไว้ร่วมกัน หรือการรวมกำลังของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยจงใจเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ฉะนั้นเมื่อเอากำว่า โครงสร้างกับองค์การมาผสมกัน คำว่า โครงสร้างองค์กร จึงหมายถึง แบบลักษณะวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งถูกกำหนดขึ้น ในองค์กร เพื่องานประสบความสำเร็จ การจัดโครงสร้างขององค์กรในโรงเรียนจะเป็นลักษณะ วิธีการปฏิบัติในโรงเรียนที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารใช้หลักการของระบบราชการ มากำหนดวิธีการในการปฏิบัติในโรงเรียน ความมากมายของการนำหลักการระบบราชการไปใช้ในการบริหารงานนั้น จะมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารแบบต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรนับว่ามีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่ง ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2549, หน้า 19) กล่าวว่าถ้าจัดโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการแล้ว โครงสร้างนั้นก็จะเป็นตัวทำลายองค์กรเอง มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรดังนี้

Robbins (1996) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงาน ไว้ซึ่งในการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 6 อย่าง ดังนี้

1. ความชำนาญ หมายถึง การแบ่งงานในองค์กรควรแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนและใช้พนักงานคนละกลุ่มในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชำนาญมากกว่าการต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง
2. การจัดฝ่ายและแผนกงาน คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์กรซึ่งได้แก่ การแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งตามผลิตภัณฑ์ การแบ่งตามพื้นที่ การแบ่งตามกระบวนการผลิตและการแบ่งตามลูกค้า
3. การจัดสายการบังคับบัญชา คือ สายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุด ในการจัดสายการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบและเอกภาพในการบังคับบัญชา
4. การจัดช่วงเวลาการบังคับบัญชา คือ การกำหนดว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน จึงจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ คือ การที่องค์กรพิจารณาตามความเหมาะสมว่าลักษณะงานใดควรใช้การรวมอำนาจและลักษณะใดควรกระจายอำนาจ แต่ปัจจุบันองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี มักมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจมากขึ้น
6. การจัดระเบียบงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานของงานต่าง ๆ ในองค์กร

มีการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติให้กับพนักงาน หากองค์กรใดมีการจัดระเบียบมาก พนักงานขององค์กรนั้นก็แทบจะไม่ต้องใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงาน เพราะต้องทำตามกฎระเบียบทุกอย่าง แต่ถ้าองค์กรนั้นมีการจัดระเบียบน้อยพนักงานจะมีความเป็นอิสระในวิธีการปฏิบัติมาก

แนวคิดของ Weber (1947) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยฝ่ายงานและความเชี่ยวชาญ หมายถึง การจัดองค์กรให้เป็นสัดส่วนตามหน้าที่ ตามภาระงานขององค์กร ซึ่งการจัดงานเป็นฝ่ายก็เพื่อแบ่งแยกงานให้เป็นสัดส่วนและให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ในฝ่ายนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญ ทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ

Daft & Macintosh (1978, p. 202) กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรว่า มีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. แสดงจุดหรือตำแหน่งของหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของบุคลากรและหน่วยแผนกงานของทั้งองค์กร พร้อมทั้งแสดงสายการบังคับบัญชาด้วย ซึ่งให้เห็นความสัมพันธ์ของการส่งเอกสารหรือรายงานอย่างเป็นทางการให้ชัดเจน

2. แสดงจำนวนระดับในสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชาของการจัดการและพื้นที่ด้วย

3. จัดกลุ่มคนในแผนกและกลุ่มของแผนกให้เห็นง่ายและชัดเจน

4. มีลักษณะของการรวมของการสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมมือทั้งในแนวดิ่งและแนวราบที่จะประกันผลสัมฤทธิ์ได้

Robbins (1996) กล่าวถึง การจัดฝ่ายและแผนกงาน คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงานขององค์กร ซึ่งได้แก่ การแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งตามผลิตภัณฑ์ การแบ่งตามพื้นที่ การแบ่งตามกระบวนการผลิต และการแบ่งตามลูกค้า ส่วน Weber (1947) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรประกอบด้วย ฝ่ายงานและความเชี่ยวชาญ หมายถึง การจัดองค์กรให้เป็นสัดส่วนตามหน้าที่ ตามภาระงานขององค์กร ซึ่งการจัดงานเป็นฝ่ายก็เพื่อแบ่งแยกงานให้เป็นสัดส่วนและให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ในฝ่ายงานนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ และ Daft & Macintosh (1978, p. 202) กล่าวถึง การจัดแผนกว่า เป็นการจัดกลุ่มคนในแผนกและกลุ่มของแผนกให้เห็นง่ายและชัดเจน

สรุปได้ว่า การจัดแผนก หมายถึง การจัดแบ่งงาน กลุ่มงาน และความรับผิดชอบให้เป็นสัดส่วน เพื่อแบ่งแยกงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ในฝ่ายงานนั้น ๆ

การจัดสายการบังคับบัญชา หมายถึง สายบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุด ในการจัดสายการบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่

ความรับผิดชอบ และเอกภาพในการบังคับบัญชาและ Daft & Macintosh (1978, p. 202) ได้กล่าวถึง
สายการบังคับบัญชาของผู้บริหารและบุคลากร การส่งเอกสารหรือรายงานอย่างเป็นทางการ
ให้ชัดเจนแสดงจำนวนระดับในสายการบังคับบัญชา

สรุปได้ว่า การจัดสายการบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บริหารพิจารณากำหนด หรือ
แสดงสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุด เพื่อชี้ให้เห็น
ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและมีเอกภาพในการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน
ว่างานใดที่ผู้บริหารควรรวมอำนาจและกระจายอำนาจ คือ การพิจารณาตามความเหมาะสม
ว่าลักษณะงานใดควรใช้การรวมอำนาจและลักษณะงานใดควรใช้การกระจายอำนาจ แต่ปัจจุบัน
องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี มักมีแนวโน้ม
ที่จะกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับต่างตัดสินใจมากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
สมาน พงษ์จันทร์ (2547) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ
ตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร
สถานศึกษาเมื่ออาชีพตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 อันดับแรก ดังนี้ ด้าน
คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ 1) มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
ด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค 2) เป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคน และครองงาน และ
มีความซื่อสัตย์ สุจริตและเสียสละเพื่องานในหน้าที่ 3) มีความรับผิดชอบต่อผลงาน โปร่งใส
สามารถตรวจสอบได้ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ 1) มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหวต่อปัญหา
และอุปสรรค 2) เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความอดทนและสู้งาน 3) พุดจาสุภาพ ชัดเจน น้ำเสียง
น่าฟัง ด้านความรู้ ความสามารถ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน
สามารถกำหนดลักษณะงานและมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม 2) มีความรู้
ความสามารถในหลักวิชาการบริหารและการจัดการ 3) มีความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้อง ด้านทักษะ
ทางการบริหาร ได้แก่ 1) สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาทั้งปัญหาเฉพาะหน้าและปัญหา
ที่ยุ่ยากซับซ้อนได้อย่างลุ่มลึกและเหมาะสม 2) สามารถประสานงาน สร้างความสัมพันธ์อันดี
สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน 3) บริหารแบบ มีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ
ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ ด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ 2) สนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันบุคลากรและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน
ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ 3) กำหนดเป้าหมายและสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตได้
อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ด้านประสพการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์การ การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ ซึ่งกองเรือยุทธการมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีลำดับชั้นการปกครองที่เด่นชัด ดังนั้น ในการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการจึงควรใช้สายการบังคับบัญชาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด โดยการจัดการความรู้สามารถทำได้ทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน จึงควรเน้นการดำเนินการจัดการความรู้และการทำงานไปพร้อม ๆ กัน จัดให้มีการกระจายอำนาจลงไปยังระดับชั้นต่าง ๆ และควรจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้เพื่อทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 60) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบุรฉัตร จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การส่งผลต่อ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การในแนวราบทำให้การไหลเวียนของความรู้สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ อีกทั้งกำลังพลสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การมีรูปแบบ การแบ่งสายงานและการจัดการที่ชัดเจน มีฝ่ายกรรมวิธีข้อมูล มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการระบบสารสนเทศ การสร้างวิดิทัศน์ การจัดทำฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ เป็นองค์ความรู้ทั้งส่วนที่เป็นหน่วยงานและองค์ความรู้ที่เป็นตัวบุคคลอยู่ด้วยกัน 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การในแนวราบทำให้การไหลเวียนของความรู้สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และมีการจัดตั้งเป็นคณะทำงานต่าง ๆ เฉพาะงาน ทำให้กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อยู่ตลอดเวลา และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า โครงสร้างองค์การมีการปรับการทำงานตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้กำลังพลต้องแสวงหาความรู้และเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากงานที่ต้องทำอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

Bennett & O'Brien (1994, pp. 41-49) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ พบว่า องค์การหรือ โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีกณิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สัคักกันหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

Marquardt & Reynolds (1994, pp. 31-32) ได้ศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นการจัดการความรู้ พบว่า การที่องค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate

structure) โครงสร้างของการจัดการความรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณางาน ที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

Kaiser (2004, pp. 46-48) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอว่า การจัดโครงสร้างองค์การแบบผสมผสาน ที่มีกระบวนการ เป้าหมาย หน้าที่ บทบาทความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างองค์การที่กระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวก จะส่งผลต่อความเป็นการจัดการความรู้

Chong & Choy (2005) ได้ศึกษาปัจจัยหลักที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา พบว่า การจัดองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

กล่าวโดยสรุปโครงสร้างองค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดองค์การให้เป็นสัดส่วนตามหน้าที่ ตามภาระงานขององค์การ โดยจัดงานเป็นฝ่ายก็เพื่อแบ่งแยกงานให้เป็นสัดส่วนและให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ในฝ่ายงานนั้น ๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญทำให้มีการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การจัดแผนก การจัดสายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างองค์การ ผู้วิจัยเห็นว่า โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

4. ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยบังเอิญไม่มีสาเหตุ แต่มีที่มาและมีเหตุผลในการเกิดของวัฒนธรรม ซึ่ง Schein (1990) มีความเห็นว่าต้นตอของการเกิดวัฒนธรรมองค์การ

มักเริ่มมาจากผู้ก่อตั้งองค์กร โดยผู้ก่อตั้งองค์กรจะมีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรเพราะในช่วงแรก ผู้ก่อตั้งจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางดำเนินงานขององค์กร เมื่อประสบความสำเร็จ แนวทางการปฏิบัตินั้นก็มักมีการทำซ้ำต่อ ๆ กันมา กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น และยิ่งเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จพนักงานก็ยิ่งเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และแนวทางของผู้ก่อตั้ง และยึดถือปฏิบัติกลายเป็นวัฒนธรรมในองค์กรในที่สุด เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ต่อไปจะขึ้นกับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การสร้างสังคมในองค์กร และผู้นำในองค์กร (Robbins, 1996)

ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารที่มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมตนเองเป็นอย่างดี จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น วัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการบริหารและการพัฒนาโรงเรียน ถ้าสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมโรงเรียน และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้วจะส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลในที่สุด นักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน เช่น Sergiovanni (1989, p. 103) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมพิธีการและเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานานซึ่งเน้นถึงค่านิยมและความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรต้องมีส่วนร่วมด้วย Owens (1987, p. 17) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นที่ละเล็กละน้อยสม่ำเสมอและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมขององค์กรเป็นค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับ (Robbins, 1996, p. 438) เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วมความเชื่อ และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน (Anderson, 1988, p. 83) และวัฒนธรรมเป็นความเชื่อ ความคิด และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ พิธีกรรม ระบบความคิดและค่านิยม ซึ่งมีบทบาทอย่างยิ่งต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กร (Marquardt, 2002, p. 76) จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีลักษณะเป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรและการปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะการจัดการความรู้ซึ่ง Senge (1990, pp. 9-10) กล่าวว่า สมาชิกในการจัดการความรู้ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความสามารถในการก่อให้เกิดภาพร่วม (Hold a shared picture) เป็นภาพของอนาคต

ที่บุคคลในองค์กรมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น และสมาชิกในองค์กรต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ศาสตร์ของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเริ่มต้นด้วยการสนทนากัน (Dialogue) และความสามารถของสมาชิกในทีมในการคิดร่วมกันอย่างแท้จริง การสนทนากันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะว่าทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์กรสมัยใหม่หากทีมไม่สามารถเรียนรู้ องค์กรก็ไม่สามารถเรียนรู้ได้ และหากทีมไม่มีบรรยากาศความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 31-32) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องมีบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive atmosphere) ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร นอกจากนี้การจัดการความรู้ต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate learning culture) ต้องมีวัฒนธรรมช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทันที มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

Sergiovanni (1989, pp. 104-105) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้เช่นคำพูดวิธีการประพฤติปฏิบัติและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตาพฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็นได้แก่รูปแบบระเบียบแบบแผนพิธีการและสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน
2. ทักษะของบุคลากร เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ
3. คำนิยามที่แสดงให้เห็นข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายและปรัชญาของโรงเรียน
4. สมมุติฐานมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

Patterson (1988, pp. 50-51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนว่า มีส่วนเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร บุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตามย่อมได้รับอิทธิพลอื่น ๆ จากนอกองค์กรและนำมาเป็นผลในการตัดสินใจประพฤติปฏิบัติด้วย อิทธิพลเหล่านี้ถูกนำมาใช้อาจไม่รู้ตัวเลยก็ได้ ทั้งนี้ก็เพราะก่อนที่แต่ละคนจะเข้ามาอยู่ในองค์กรย่อมต้องใช้ชีวิตอยู่นอกองค์กรมาก่อนและถึงเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วก็ตามคนก็ยังใช้เวลาอยู่นอกองค์กร อิทธิพลที่บุคคลได้รับมาจากภายนอกองค์กร คือ อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหารนี้จะมีมาก แม้แต่การตัดสินใจและการประพฤติปฏิบัติของบุคคลจะต้องอยู่ในกรอบระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กรนั้นแล้ว บุคคลก็พยายามหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ทำให้ระเบียบหรือทำให้กฎเกณฑ์เป็นอย่างหนึ่งแต่การปฏิบัติก็เป็นอีกแบบหนึ่ง คงจะพิจารณาได้จากสังคมได้นำเอาเทคนิคหรือหลักเกณฑ์ตลอดจนหลักการต่างสังคมมาใช้ ขัดกับวัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ จึงนำมาใช้ไม่ได้ผล ต้องประสบกับความล้มเหลวในที่สุด ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหารหรือวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการบริหาร

Cooke & Lafferty (1989) ได้เสนอทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรมาจากทฤษฎีแบบแผน การดำเนินชีวิต (Life style inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงานมาประกอบกัน เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติ ปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้น ๆ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรรุ่นต่อไป ซึ่งแนวคิดดังกล่าวทั้งหมดข้างต้นมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (The organizational Culture Inventory: OCI) ซึ่ง Cooke & Lafferty (1989) แบ่งวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) 2) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-defensive culture) และ 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-defensive culture) โดยซึ่งแต่ละลักษณะมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความสัมพันธ์ที่ดี รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน

โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียรกระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่มีการให้ความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันจากการปฏิบัติงานจะส่งให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้อยตาม พึ่งพาผู้บริหาร และยึดกฎระเบียบขององค์กรเป็นหลักและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพของบุคลากรเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นคง ปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร และการเห็นด้วยกับ แนวคิดของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่จะปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติงานตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตนเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่เสี่ยงน้อยที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการของบุคลากร และผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงาน พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้าชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องการแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขัน และการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน

ซึ่งจากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและเป็นตัวการที่จะช่วยให้นักบุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจลักษณะการทำงาน เลือกแนวทางการทำงาน เลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และปฏิบัติงานร่วมกันภายในโรงเรียนซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กล่าวถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมการไว้ใจองค์กรและวัฒนธรรมพลังร่วม ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีในระดับมากเพื่อให้นักบุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการจัดการและบริหารความรู้ ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการ

คือ จิตความสามารถของบุคคลากร ความมีคุณธรรม มีความหนักแน่นมั่นคง มีความจงรักภักดีและเปิดเผยเต็มใจที่จะรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผ่านปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียน วิทยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์เทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหาร การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การปฏิบัติของครูและทีมงาน การจูงใจและเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานและผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น พบว่า ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลรวมมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมมีความสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาความเป็นการจัดการความรู้

ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มานิดา นันทไมตรี (2547) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย ผู้วิจัยสรุปในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า กระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น สามารถวางแนวทางการดำเนินการได้ตามวัฒนธรรมที่เหมาะสมและความพร้อมของแต่ละองค์กร เพราะไม่ว่าจะมีกระบวนการดำเนินการเช่นใดก็สามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้สัมฤทธิ์ผลตามความต้องการได้ หากคนในองค์กรทุกคนรู้และเข้าใจตรงกันและมีความตั้งใจจริงในการดำเนินการ ปัจจัยที่สนับสนุนในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กร

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้ คือ อำนาจ และด้วยอำนาจนี้จะช่วยให้มีความสำคัญกว่าคนอื่นได้ ทำให้บุคคลในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตนจะหมดความสำคัญ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามที่จะหาวิธีกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นออกไป

ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 62) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบุรฉัตร จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลได้แสวงหาความรู้ อีกทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ได้อย่างเหมาะสมตามเนื้อหาและให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นทางวิชาการ ได้อย่างเสรี 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า กองพลทหารช่างต้องทำงานที่อาศัยความรู้และทักษะในการทำงาน ซึ่งแต่ละคนทำงานต่างหน้าที่ เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จราบรื่น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้งานในหน้าที่ของตนให้กับคนรุ่นต่อไป 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การในการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้และให้กำลังพลได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การได้ และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบของการถ่ายทอดความรู้ เช่น Unit school คือ ให้ผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านมาทำการสอนให้กับบุคคลอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน ทำให้กำลังพลสามารถนำความรู้ที่ได้อบรมไปปฏิบัติได้

Hauschild et al. (2001 cited in Lee & Choi, 2003) ได้ศึกษา พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การด้านการเรียนรู้ ความไว้วางใจ และความร่วมมือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

Steinhoff & Owens (1988, pp. 17-24) ได้ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การในการจัดการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการคือ 1) สถานภาพทางครอบครัวของนักเรียน 2) เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 3) การแสดงออกของนักเรียน และ 4) การปลุกฝังนิสัยแก่นักเรียน

Orora & Onyango (1989, p. 1494) ได้ศึกษาวัฒนธรรม โรงเรียนและบทบาทของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า สิ่งสำคัญก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ 1) การร่วมมือกันพัฒนาทีมในระหว่างการทำงาน 2) การที่บุคลากรในโรงเรียนผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนเริ่มเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมโรงเรียน 3) การมีสัจธรรมในการปรับปรุงชุมชนนอกจากนี้ยังมีสาเหตุจากการมีส่วนร่วมกันในการจัดการ การวางแผนงานและการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาทีม

Pakinson (1991, p. 2343-A) ได้ศึกษาเรื่องการทดสอบความเชื่อมั่นและ โครงสร้างทางปัจจัยของวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ในโรงเรียน หลายประการ ได้แก่ งานการเรียนการสอน งานนิเทศการศึกษา งานประเมินผลการสอน และงานพัฒนาความร่วมมือกันในการทำงานเป็นหมู่คณะของบุคลากรในโรงเรียน

Davenport & Prusak (2000) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความรู้ (A knowledge oriented culture) ว่า การมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความรู้นั้นเป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ มีอิสระที่จะสำรวจค้นคว้า มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ไม่กลัวว่าแลกเปลี่ยนความรู้จะส่งผลต่อหน้าที่การงานของตนเอง ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้นั้นจะต้องเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้

Gruber (2000) ได้ศึกษา พบว่า การมีวัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hussian (2004); Hurley & Green (2005) ที่ได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

Cumming & Worley (2001, p. 20) กล่าวถึงค่านิยมและบรรทัดฐานร่วม ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถส่งผลอย่างมากต่อพนักงานในการรวบรวม ประมวลผลและแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร องค์การเรียนรู้จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการเปิดกว้าง การริเริ่มสร้างสรรค์ และถ่ายทอดในหมู่สมาชิก โดยที่ค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านั้นจะช่วยให้เกิดการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการเรียนรู้ การแสวงหา การประมวลความรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ ตลอดจนสนับสนุนนวัตกรรม และช่วยให้เกิดความมีอิสระที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเสี่ยงต่อความล้มเหลวและเรียนรู้จากความผิดพลาด

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย พฤติกรรมการสร้างสรรค์งาน พฤติกรรมสร้างความมั่นคงในงาน ยึดกฎระเบียบของสำนักงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานเชิงรุกเพื่อพัฒนางานการจัดการความรู้ให้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้วิจัยเห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

5. ปัจจัยความสามารถของบุคลากร

โรงเรียนในฐานะที่เป็นการจัดการความรู้ ซึ่งในปัจจุบันได้ถูกกำหนดให้มีกลไกการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของความสำเร็จในการบริหารงาน โรงเรียนจึงได้

มีการพัฒนาครูและทีมงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ มุ่งพัฒนาครู โดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิบัติการเรียนรู้และให้เป็นกลไกสำคัญในการจัดการเรียน การสอน คำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และ บริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูงโดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถของบุคคลไม่ได้เป็น แค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร (Marquardt, 2002, p. 141) การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (2002, pp. 33 - 34) ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะคน มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ก็เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถ ที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่า ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กรในตัวของระบบการจัดการความรู้ในเชิงระบบ (Systems learning organization) ระบบย่อยเกี่ยวกับคน (People subsystem) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 7) ที่กล่าวสนับสนุนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร โดยเน้นที่การพัฒนา ศักยภาพของบุคคลให้บุคคลมีความชำนาญในระดับพิเศษซึ่งการพัฒนาความสามารถ ของบุคคลเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร Senge (1990, p. 7) ถือว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบ สำคัญของการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัย สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นองค์การที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐาน ในด้านทักษะ (Standardization of skill) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถ ในการกำหนดมาตรฐานงาน ตลอดจน การปฏิบัติและการประเมินผลด้วยตนเอง ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน มีอิทธิพลทางตรง ความเป็นการจัดการความรู้และการพัฒนา บุคคลและทีมงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ Choi (2000) ได้ศึกษา พบว่า การฝึกทักษะบุคลากร (Employee training) การมีส่วนร่วม ของบุคลากร (Employee involvement) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการเอื้ออำนาจ แก่บุคลากร (Employee empowerment) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ ไปใช้ให้บรรลุผล

Bennett & O'Brein (1994) กล่าวว่า บุคคลและทีมงานต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมงานต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ ในการจัดการความรู้ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนา จะต้องช่วยบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 31-32) ได้ศึกษา พบว่า ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and networking) เป็นปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างการจัดการความรู้ กล่าวคือ การจัดการความรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใจเพียงแต่การแก้ปัญหาย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

จากแนวคิดของนักการศึกษา และผลวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยสรุป ดังนี้

ความสามารถของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวและทีมงานของบุคลากร ในสถานศึกษา สามารถวัดได้จาก การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน

1. การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หมายถึง ความสอดคล้องของบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งต่างมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง ศักยภาพของบุคลากรและทีมงาน ในสถานศึกษา ด้านการระบุปัญหา สาเหตุแห่งปัญหา การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และการประเมินทางเลือกเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหานั้น

3. ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่แสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตน โดยพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด กล่าวที่จะคิด กล่าวที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการคิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

4. ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่ส่งเสริมความรู้ของบุคลากร ในสถานศึกษา ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนและทีมงานอย่างต่อเนื่อง ให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความสามารถของบุคลากรในการจัดการความรู้ ดังนี้

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา พบว่า พนักงานแต่ละคนแต่ละทีมงานได้รับการส่งเสริมให้สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหาในส่วนของตนเองเมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้นควรมีการกล่าวโทษน้อยที่สุด เพื่อให้พนักงานถกประเด็นต่าง ๆ และพยายามหาทางแก้ไขอย่างเปิดเผยและจริงใจ พนักงานและกลุ่มทีมงานได้รับการส่งเสริมให้วิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป และยังพบอีกว่า ในองค์การมีการขอความเห็นซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และมีการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยวิธีการสนทนาอย่างเป็นกันเองและการเล่าสู่กันฟัง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 53) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติในยุคใหม่จะต้องบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำตนเองได้ โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย มีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากร ในโครงสร้างการจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบ ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงานประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การจัดหาการใช้การพัฒนาบุคลากร การแสวงหาการจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบ ในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครู และทีมงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้ จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเองและความมีอิสระ

สุจิตรา ธนานันท์ (2548, หน้า 163) กล่าวถึง ลักษณะของการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะ (Competence) ตามที่กำหนด การคัดเลือกและสร้างสรรค์สื่อเพื่อให้การถ่ายทอดความรู้

มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานอยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่อยู่ในความรับผิดชอบในปัจจุบัน และงานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง

พิทักษ์ ศรีชัย (2552) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา สรุปในด้านของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การที่โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนานั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตของโรงเรียนของตนเองที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้อันจะส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้การที่โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการศึกษา การฝึก การอบรมเพื่อพัฒนาให้ครูและบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องตลอดชีวิต

Gorelick et al. (2004) กล่าวถึงการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การศึกษา และการฝึกอบรมเพิ่มเติมคือ องค์ประกอบภายในทุก ๆ การจัดการเปลี่ยนแปลงและในการจัดการความรู้ก็เช่นกัน มีความต้องการการริเริ่ม มีโปรแกรมการฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความต้องการเบื้องต้นของหลาย ๆ องค์กร คือ การสร้างความตระหนักของกลยุทธ์และผลประโยชน์ของการยอมรับ โปรแกรมการจัดการความรู้ การพิจารณาการจัดการความรู้ที่เป็นระบบใหม่ ซึ่งต้องการให้เกิดการเรียนรู้ โดยสามารถจะเร่งการกระจาย และเพิ่มอัตราการนำมาใช้ของระบบด้วยโปรแกรมการอบรมที่เป็นทางการ

กล่าวโดยสรุปปัจจัยความสามารถของบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวและทีมงานของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถวัดได้จาก การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่าความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

6. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานหน่วยงานใดไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานนั้นย่อมไม่สามารถจะโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ผลงานย่อมจะต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532, หน้า 154) ในส่วนของสถานศึกษานั้นหัวใจของความสำเร็จด้านวิชาการขึ้นอยู่กับความสามารถ ในการจูงใจครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานด้านการเรียนการสอนดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานของครูจึงนับว่ามีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติ งานของครูและความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมาย ของแรงจูงใจในการทำงานของครูไว้ ดังนี้

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคล นั้นมีความก้าวหน้าในการทำงานและได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2545, หน้า 54) ในขณะที่ Steers (1991, pp. 210-212) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัวและ 3) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน

McClelland (1987) มีแนวคิดว่าทุกคนมีแรงจูงใจในตัวเองซึ่งมี 3 แบบ คือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for achievement: nAch) หมายถึง ความต้องการบรรลุ ความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนดเป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้ เพื่อความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าการหวังในรางวัลหรือผลตอบแทนเป็นความปรารถนาที่จะทำ บางสิ่งให้ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยกระทำ จากการวิจัยของแมคคัลแลนด์ พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความปรารถนาแตกต่างจากคนอื่น คือ ต้องการทำสิ่งที่ดีกว่าแสวงหา วิธีการป้องกันด้วยความรับผิดชอบของตน ต้องการรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ของตนในเวลารวดเร็วเพื่อจะสรุปได้ว่างานที่ทำนั้นต้องปรับปรุงหรือไม่ กำหนดเป้าหมายของงาน ให้มีความท้าทายในระดับปานกลางและเป็นงานที่มีความยากปานกลาง ชอบทำงานที่เป็นปัญหา ท้าทายและยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยความรับผิดชอบของตนมากกว่า การที่ว่า ผลลัพธ์นั้นเป็นเรื่องของโอกาสหรือเป็นการกระทำของผู้อื่น หลีกเลียงเมื่อรับรู้ว่าเป็นงานง่ายหรือ ยากเกินไป ต้องการเอาชนะอุปสรรค และต้องการรู้ดีว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้นเกิดจาก ตนเองไม่ชอบการประสบความสำเร็จเพราะ โอกาสเอื้ออำนวย และจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อรับรู้ว่ามี ความน่าจะเป็นในการประสบความสำเร็จครั้งต่อครั้ง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for Affiliations: nAff) หมายถึง ความปรารถนา

การมี ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ปรารถนาความรักและมิตรไมตรีกับผู้อื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูง จะต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ต้องการความเป็นมิตร ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เข้าใจซึ่งกันและกันดียิ่งขึ้น และชอบสถานการณ์ที่มีความร่วมมือ ประสานงานกันมากกว่าแข่งขันกัน

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for power: nPow) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคล ที่จะมียศหรือสามารถควบคุมผู้อื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง จะมีลักษณะชอบการบังคับและพยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ชอบสถานการณ์ที่มีการแข่งขันและมุ่งเน้นสถานภาพ ชอบการมีชื่อเสียงเกียรติยศและการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมากกว่าประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 48), บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548, หน้า 60-62) ได้กล่าวถึงปัจจัยการให้รางวัลและการยอมรับ (Rewarding and recognition) ว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจ ต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ให้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ด้วยความสมัครใจ เป็นหลัก ส่งผลให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กรมากขึ้น

Lawler (2003, p. 50) กล่าวว่า ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัล มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้จึงต้องการใช้ระบบการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์การ ที่มีการผลิตโดยทั่วไป ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจำเป็นต้องพิจารณาลักษณะ ขององค์การและลักษณะของงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลกระทบเชิงบวกมากที่สุด คือ สร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลรายบุคคล (Person-base pay) เพราะเป็นวิธี ที่กระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาความรู้และ ทักษะ อย่างไรก็ตามระบบการให้รางวัลรายบุคคลต้องพิจารณาถึงระบบการให้รางวัลตามผลงาน (Performance-base pay) ประกอบกันด้วย ดังนั้น บุคคลในองค์กรที่มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้และการแลกเปลี่ยนความรู้ จึงควรได้รับรางวัลจูงใจ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้ มากที่สุด

Gorelick et al. (2004, p. 209) ได้กล่าวถึงปัจจัยการให้รางวัลและการยอมรับ (Rewarding and recognition) ว่า รางวัลภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเงินนั้นไม่มีประสิทธิภาพ ในด้านการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้อย่างมืออาชีพ แต่สิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ได้นั้น คือ แรงจูงใจในด้านการยอมรับ การคาดหวัง วัฒนธรรม เพื่อนร่วมงาน และแรงจูงใจในการทำงานส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการส่งเสริมและโน้มน้าว ในการแบ่งปันความรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ประสิทธิ์ สารสันต์ (2544, หน้า 101) ศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีความสำคัญสูงสุดต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน รองลงไปที่คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, หน้า 23-32) กล่าวว่า การจูงใจเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นการจัดการความรู้ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการบริหารจัดการให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นประยุกต์ให้เกิดผล

วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 61) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้กำลังพลเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า การจัดฝึกอบรมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นและมีความทันสมัยให้กับกำลังพล ถือเป็น การสร้างและจัดเก็บความรู้ในลักษณะหนึ่ง 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า การคัดเลือกบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้กำลังพลเกิดความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า กำลังพลสามารถดึงเอาองค์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของตนและหน่วยงาน

Bennett & O'Brien (1994, pp. 41-49) ได้ศึกษาแล้ว พบว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or recognition) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังมีข้อเสนอแนะอีกว่าระบบการให้รางวัลและการยอมรับช่วยส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gruber (2000) ที่ได้ศึกษา พบว่าระบบการให้รางวัล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร

Kaiser (2004, pp. 46-48) กล่าวว่า การจูงใจเป็นลักษณะการกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและผลการวิจัย พบว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

ความเป็นการจัดการความรู้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุข ซึ่งการที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้นั้นการเสริมแรงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดสิ่งดังกล่าว หากองค์กรใดขาดการเสริมแรงหรือการให้กำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงานก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจการเสริมแรงให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Mason (1998, p. 706) ศึกษาภาวะผู้นำของอธิการบดีและความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานแรงจูงใจในการทำงานด้วยความพยายามเป็นพิเศษตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการและการรับรู้ประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนของชาวอเมริกัน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการศึกษา พบว่า อธิการบดีทำงานกันเป็นกลุ่ม โดยใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนน้อยที่สุด ใช้ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนปานกลาง และแทบไม่เคยใช้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ประสิทธิผลการบริหารงานของอธิบดีได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถทำนายได้ดีเป็นลำดับที่หนึ่งและลำดับที่สองของสมการทำนายในทุกตัวแปร

Blasé & Kirby (2000 อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547, หน้า 152) กล่าวว่า ครูส่วนใหญ่ที่มีบุคลิกดี มีความชำนาญ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ครูมีความภักดีต่อครูใหญ่ และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และครูใหญ่ที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในความสามารถของครู จะช่วยให้ครูมีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ โรงเรียนที่มีนวัตกรรมใหม่ ได้รับการยกย่องชมเชยอย่างจริงจังจากผู้บริหารจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของครูได้เป็นอย่างดี การจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข เพื่อให้งานทุกงานบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจูงใจอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดตั้งอำนาจความสะดวกและสภาพแวดล้อม มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งกล่าวยกย่องชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณ การดำเนินงานใด ๆ จะสำเร็จลงได้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กร สิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผล คือ การจูงใจ

Hoy & Miskel (2001, p. 130) สรุปว่า ความสำเร็จความต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นหรือการรับรู้คุณค่าในตนเอง (Self-esteem) และ Lehman (1989, pp. 76-80) ได้เสนอกลยุทธ์การจูงใจให้ผู้บริหารนำไปใช้เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุด มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และเกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ คือ การแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากร การยกระดับคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การแสดงการยอมรับและส่งเสริมครู และการอนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Yahya & Goh (2002) ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ (Managing human resource toward achieving knowledge management) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความรู้ เจาะจงไปที่ความเกี่ยวพันระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน คือ การฝึกอบรม (Training) การตัดสินใจ (Decision making) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) และค่าจ้างผลตอบแทน (Compensation and reward) กับการจัดการความรู้ใน 5 ขอบเขต คือ การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge acquisition) การสะสมองค์ความรู้ (Knowledge documentation) การถ่ายโอนองค์ความรู้ (Knowledge transfer) การเกิดขึ้นขององค์ความรู้ (Knowledge creation) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์การที่มีความรู้ต้องการการจัดการที่แตกต่างจากองค์การที่ไม่มีองค์ความรู้ ดังนั้น บทบาทด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีความแตกต่างกันไปด้วย ในเรื่องของพัฒนาบุคลากรต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพการสร้างแรงจูงใจในการทำงานความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการแก้ปัญหา การออกแบบระบบค่าจ้างและผลตอบแทน ซึ่งการจัดการความรู้จะสำเร็จผลได้นั้นต้องอาศัยการส่งเสริมศักยภาพของกลุ่ม การแบ่งปันความรู้และการคิดค้นนวัตกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน พื้นฐานของการประเมินควรอยู่บนการปฏิบัติของพนักงานในการจัดการความรู้และความพยายามในการจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความปรารถนาของครูในการปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แบ่งออกเป็น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยเห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

7. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge based society) จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการประยุกต์การจัดการความรู้กับการบริหารองค์กร ทั้งนี้หากองค์กรใดมีความสามารถในการจัดการกับความรู้ที่คนในองค์กรมีอยู่ ผ่านการสร้างจัดเก็บ เผยแพร่ และใช้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เทคนิค หรือเคล็ดลับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรือ Know-how วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือ Best practice ถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งหากมีการถ่ายทอดแบ่งปันไปยังคนอื่น ๆ ก็จะส่งผลให้การทำงานในองค์กรเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยในการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ และส่งผลให้องค์กรแข่งขันได้ในที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีความสะดวกและง่าย และมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม ก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (จุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์, 2547) และองค์กรส่วนใหญ่ยอมรับว่าเทคโนโลยีเป็นทางออกในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดการความรู้ที่เห็นผลอย่างรวดเร็ว (Silver, 2000) การจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาทีรวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม (Holsapple & Joshi, 2002) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนหรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์, 2546, หน้า 136-137) เป็นการเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหารเทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ (Takeuchi & Nonaka, 2001) เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการจัดระบบการจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ (พรณี สวนเพลง, 2552, หน้า 151)

เทคโนโลยีสารสนเทศได้กลายเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้องค์กรสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจาย และใช้ความรู้และสารสนเทศได้อย่างสะดวก ง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทางและเวลาในการเผยแพร่ความรู้ ปัจจุบันเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้มีหลากหลาย

และได้รับการพัฒนามากขึ้นตามพัฒนาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) เว็บท่าหรือศูนย์รวมของเว็บ (Portal) และอื่น ๆ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบจัดการความรู้ (KMS) เป็นระบบสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) สำหรับองค์การในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Savary, 1999) ความหมายอีกนัยของระบบจัดการความรู้ คือ ระบบสารสนเทศระบบหนึ่ง ที่สนับสนุนการสร้าง (Generation) การเก็บรักษา (Preservation) และการแบ่งปันถ่ายทอด (Sharing) ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

การพัฒนาสถาปัตยกรรมระบบการจัดการความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีในการสร้าง แบ่งปัน และจัดเก็บความรู้เพื่อการใช้งานเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่พนักงานเทคโนโลยีแต่ต้องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Chua (2004) ได้พัฒนาโมเดลของสถาปัตยกรรมระบบการจัดการความรู้ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. บริการ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure service) หมายถึง เทคโนโลยีพื้นฐานที่จำเป็นในการประยุกต์กับการจัดการความรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดเก็บ (Storage) และเทคโนโลยี สำหรับการสื่อสาร (Communication)

1.1 เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดเก็บความรู้หรือคลังความรู้ (Knowledge repository) เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บเนื้อหาความรู้ (Content) และ โครงสร้าง (Structure) ซึ่งเป็นส่วนที่อธิบายรายละเอียดที่เจาะจงของความรู้แต่ละหน่วย แบบแผนของดรรรชนี และการที่ความรู้แต่ละหน่วยจะสามารถเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ ฉะนั้น คลังความรู้เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้าง (Creation) และใช้ความรู้ซ้ำ (Reuse)

1.2 เทคโนโลยีที่สนับสนุนการสื่อสารมี 3 ประเภท คือ 1) เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างพนักงาน เช่น การส่งแฟ้มข้อมูล E-mail เป็นต้น 2) เทคโนโลยีที่สนับสนุนความร่วมมือระหว่างพนักงาน เป็นการนำเทคโนโลยีในการช่วยให้พนักงานสามารถพูดคุย โต้ตอบ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งขณะเวลาเดียวกัน (Synchronous) และต่างเวลากัน (Asynchronous) เช่น ระบบที่สนับสนุนการประชุม (Net meeting) หรือการพูดคุย (Chat) เป็นต้น (พรรณี สวานเพลง, 2552, หน้า 164)

2. การบริการความรู้ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้บริการความรู้ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งมี 3 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ การส่งเสริมการไหลเวียนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ที่เก็บไว้ (Martin, 2000) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริการความรู้ประกอบด้วย

2.1 การสร้างความรู้ ความรู้ถูกสร้างผ่านวิธีการ 3 รูปแบบ ได้แก่ การใช้ประโยชน์

จากความรู้เดิม (Exploitation) การสำรวจความรู้ (Exploration) การประมวลและการเข้ารหัสความรู้ (Codification) การใช้ประโยชน์จากความรู้เดิมเป็นกระบวนการในการกลั่นกรองความรู้ที่มีอยู่เดิม เพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) การส่งผ่านความรู้เกี่ยวข้องกับการไหลเวียนของความรู้จากคนหรือกลุ่มคนไปยังคนอื่น ๆ ในองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งปันความรู้ซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันความรู้เริ่มแรกเป็นการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social network analysis tools) แต่ต่อมาได้พัฒนาเครื่องมือที่เน้นความร่วมมือของคนในกลุ่ม (Collaboration tools) นั่นคือ การประมวลผลกระบวนการทางสังคม (Social computing) ซึ่งเป็นพัฒนาการของระบบดิจิทัลซึ่งพรรณาสารสนเทศและเนื้อหาที่เกิดขึ้นในสังคมที่สนับสนุนกิจกรรมและการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างให้เกิดการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางสังคมของคน

3. บริการประสานผู้ใช้กับแหล่งความรู้หรือแหล่งสารสนเทศ (Presentation services) โดยมีการประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้กับแหล่งความรู้สารสนเทศ ซึ่งมี 2 ประเภท คือ บริการที่แสดงความเป็นส่วนบุคคลของผู้ใช้แต่ละคน (Personalization) และระบบที่ช่วยการมองเห็น (Visualization)

3.1 Personalization คือ ระบบที่แสดงความเป็นส่วนบุคคลของผู้ใช้แต่ละคน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างระบบที่เหมาะสมกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของผู้ใช้แต่ละคน โดยเกี่ยวข้องกับการรวบรวมสารสนเทศของผู้ใช้และจัดส่งเนื้อหาและบริการที่เหมาะสมให้ผู้ใช้ตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Bonett, 2001)

3.2 Visualization คือ ระบบที่ช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจสารสนเทศและความรู้ที่เหมาะสมดีขึ้น โดยการสร้างการสืบค้นผ่านระบบหัวข้อ และเครื่องมืออื่นที่ใช้งานง่าย เช่น การให้บริการ Search engine

Ben (2005) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้นในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้จะช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ระบบเครือข่าย (Network) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เช่น

ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนาและวัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546, หน้า 105) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีสนับสนุนในการทำงานร่วมกัน เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต หรืออินเทอร์เน็ตได้ 2) เทคโนโลยีสนับสนุนในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง เช่น โปรแกรมกลุ่ม Groupware ต่าง ๆ หรือระบบ Scree sharing เป็นต้น และ 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล ช่วยในการจัดการและจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ช่วยแก้ปัญหาทางด้านการศึกษา การเรียนการสอนที่มีอยู่เดิมเท่านั้นแต่ยังรวมถึงความสามารถในการเอื้อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น การเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ การก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ในการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างเครือข่ายความรู้ และการเพิ่มสมรรถนะการเรียนรู้ โดยให้เทคโนโลยีเป็นเพียงระบบที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินการเท่านั้น การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ นั้น ไม่ใช่การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ เข้ามาในองค์กร แต่เป็นการวางระบบการจัดการความรู้ซึ่งต้องการปัจจัยหลาย ๆ ด้าน และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เนื่องจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถช่วยให้การดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้สัมฤทธิ์ผลได้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 48), บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548, หน้า 60-62) พูลสุข สังข์รุ่ง และคณะ (2551, หน้า 98-99) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ว่า ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ คึงเอาความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการเข้าใช้งาน ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ช่วยให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สุจิตรา ธนานันท์ (2548, หน้า 163) กล่าวถึงลักษณะของการจัดการความรู้ว่าจะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจและปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การคัดเลือก การสร้างสรรค์สื่อ เพื่อให้การถ่ายทอดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้เป็นประโยชน์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
วิลาวลัย มาคุ้ม (2550) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในกระบวนการ
จัดการความรู้แทบทุกขั้นตอน จากผลการวิจัย พบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ที่เป็นองค์ประกอบ
หลักด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้
ไปใช้ มีองค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบ โดยมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ด้านการสร้างความรู้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ
 - 1.1 สถานศึกษามีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน (Intranet)
 - 1.2 สถานศึกษามีบุคลากรรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการเฉพาะ
 - 1.3 ครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความรู้เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน
2. ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ
 - 2.1 ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
 - 2.2 สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
 - 2.3 สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ
3. ด้านการเก็บความรู้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ
 - 3.1 สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่เพียงพอในการเก็บความรู้ที่สถานศึกษาต้องการ
 - 3.2 สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มากและทันเวลา
 - 3.3 สถานศึกษามีการเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา
4. ด้านการนำความรู้ไปใช้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ คือ
 - 4.1 สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมของสถานศึกษา
 - 4.2 สถานศึกษามีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ความรู้ของสถานศึกษาโดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ภายในเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ภายในงานวิจัยของ Choi (2000) ศึกษา พบว่า โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information systems infrastructure) เป็นปัจจัยที่ผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผล

พลสุข สังข์รุ่ง และคณะ (2551, หน้า 98-99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้

ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผลการวิจัย พบว่า มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบของอินเทอร์เน็ตในการจัดการความรู้มากที่สุด โดยเฉพาะในกลุ่มนักศึกษาชั้นปีที่ 1-3 ซึ่งเป็นตัวชี้ให้เห็นว่านโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีคือ ให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1-2 ได้มีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กใช้เป็นนโยบายที่ถูกต้อง ให้นักศึกษามีความรู้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ ทั้งด้านการสร้างความรู้ การจัดระบบความรู้ การกระจายความรู้ของนักศึกษาทำได้ดีขึ้นและสะดวกขึ้น

สดศรี กันทะอินทร์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับสำนักหอสมุดที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนในการสร้างการจذب การเข้าถึง และการเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นมากในการทำงาน ทั้งด้านการจัดการข้อมูล การสืบค้นข้อมูล การถ่ายทอดและแบ่งปันข้อมูลในองค์การล้วนแต่ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นระบบอินทราเน็ตหรือระบบอินเทอร์เน็ต

วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 61) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านข้อมูลสารสนเทศส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า กองพลทหารช่างมีการนำข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในกองพล มีระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้บริการกับกำลังพลในการค้นหาความรู้ มีการจัดทำเว็บไซต์ของกำลังพลทหารช่างเพื่อเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า ข้อมูลสารสนเทศช่วยให้การจัดการฐานข้อมูลและความรู้เป็นระบบระเบียบ การเข้าถึงสามารถทำได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ง่ายขึ้น สะดวก รวดเร็วมากขึ้นและ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า ข้อมูลสารสนเทศช่วยให้กำลังพลสามารถสืบค้นความรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างทันท่วงที

Hussian (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปการจัดการความรู้ พบว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hurley & Green (2005) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Mohamard et al. (2005) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจุบันนี้องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่น่าเชื่อว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ยังคง รูปแบบถาวรและเป็นแหล่งการเรียนรู้ ในการเพิ่มหนทางแห่งความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ขององค์การ วิธีที่จะจัดการกับความรู้ ขอแนะนำว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผ่าน ระบบบทเรียนการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ การจัดการความรู้ นั้นจะต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคมและองค์การ ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge based society) มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนรู้ ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้น โรงเรียนจะต้องจัดให้มีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอก การแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้สำหรับการสร้างความรู้เพื่อการเรียนการสอน รวมทั้ง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และ การจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง โรงเรียนส่งเสริมการใช้ระบบ สารสนเทศในการสร้าง การเก็บรักษา และการแบ่งปันถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ประยุกต์ใช้การสร้างความรู้เพื่อการเรียนการสอน รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต และจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัยในการบริการ ความรู้ ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย ในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) ได้สรุปปัจจัยเอื้อที่สำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึง ประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการ

ความรู้ในองค์กร โดยมีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน นำไปสู่แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สิ่งสำคัญคือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้อง สอดคล้องกับทิศทางดำเนินงานขององค์กรเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากกิจกรรมด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรโดยตรง โดยเฉพาะวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งต้องได้รับการ สนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ จำทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย จะช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญที่ทำให้ คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ถึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเก็บข้อมูล ความรู้ให้เป็นระบบ องค์กรต้องมั่นใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ว่าสามารถประยุกต์ใช้ได้จริง และอำนวยความสะดวกให้การแลกเปลี่ยนความรู้นั้นเกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผลของการจัดการความรู้ จะช่วยให้้องค์การสามารถทบทวน ประเมินผล ปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ และช่วยชักนำ ให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดใหม่ เกี่ยวกับการวัดผลการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจ เช่น การวัดและประเมินการจัดการทุน ทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร หรือ ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามตัวชี้วัด ที่ดีต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร

5. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เป็นโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากร ในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวก โครงสร้างดังกล่าวอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือ เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยน ความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน รวมถึง โครงสร้าง องค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การประเมินผลงาน การยกย่องชมเชยและ ให้รางวัล ที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้วย

จำเริญ จิตรหลัง (2549) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสรุปได้ว่า องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยปัจจัยการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ทัศนทัศน์ พันธกิจและ

ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการความสามารถของบุคลากร และการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดสัมพันธภาพความรู้ในองค์การ ทั้งนี้ ความรู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จทุก ๆ ด้าน กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้องค์การมีการเตรียมพร้อมเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมและสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ชูเกียรติ บุญเกะนันท์ (2550) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกปัจจัย ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 82 ซึ่งปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .58 และปัจจัยด้านการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ .51

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550, หน้า 117-123) ศึกษาปัจจัยเอื้อที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ ได้แก่

1. ปัจจัยภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจ เห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ และผู้นำในส่วนหัวหน้างานต่าง ๆ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งถ้าผู้บริหารสูงสุดให้การส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัลหรือความดีความชอบ คนทำงานจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ย่อมเกิดผลดีในการจัดการความรู้ขององค์การให้ประสบผลสำเร็จ

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เป็นการรวมเอาประวัติความเป็นมา ความคาดหวัง ตั้งใจ กฎระเบียบที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรและการสร้างสังคมของการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การทุกคนตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุด ลงไปจนถึงพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง วัฒนธรรมเป็นชุดของความเชื่อที่ฝังอยู่ในความรู้สึนึกคิดซึ่งไม่ได้เอ่ยออกมาเป็นวาจา และมักจะเต็มส้นการรับรู้ การกระทำและการสื่อสารต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นเด่นชัด เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การรับรู้และยอมรับร่วมกัน เป็นวิถีชีวิตที่ทุกคนทุกส่วนในองค์การยึดถือประพฤติปฏิบัติ เป็นแนวทางไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และเป็นที่ยอมรับว่าคนและวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการถ่ายโอนความรู้ เพราะการเรียนรู้และแลกเปลี่ยน

แบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมทางสังคมที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ ถ้าในองค์กรมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน และร่วมมือกัน โดยธรรมชาติสมาชิกองค์กรจะสามารถจัดอุปสรรค หรือข้อขัดข้องต่าง ๆ และ ทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ในการจัดการความรู้มีความลื่นไหลไปได้สะดวก แต่ถ้าองค์กรมีลักษณะ หวงความรู้หรือเก็บความรู้ไว้กับตัวแล้ว ไม่ว่าจะจัดทำโครงการจัดการความรู้สมบูรณ์เพียงใด ก็อาจไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนทำงานในองค์กรได้

3. โครงสร้างพื้นฐาน หรือสิ่งจำเป็นพื้นฐานของระบบหรือโครงสร้างในการจัดการ ความรู้ขององค์กร แบ่งออกเป็น ทุนทางกายภาพ หรือทรัพย์สินที่จับต้องได้ ได้แก่ ที่ดิน อาคาร สำนักงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ ห้องสมุด ฐานข้อมูล และเงินทุน ทุนทางปัญญา หรือทรัพย์สิน ที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความรู้ ความคิด ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของบุคคลที่เป็นสมาชิก ขององค์กรและที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ใน 3 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างและเก็บความรู้ และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

เสนาะ กลิ่นงาม (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ โครงสร้าง พื้นฐานการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การวัดและ ประเมินผลการจัดการความรู้ ตามลำดับ ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยขั้นตอน การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ส่วนรูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ได้ข้อค้นพบว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่มีความเหมาะสมและมีลักษณะเฉพาะ กับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่แตกต่างจากทฤษฎีและงานวิจัยอื่น ๆ คือ รูปแบบการจัดการความรู้ ควรจำแนกออกเป็น 2 ระดับคือ 1) ระดับการบริหาร การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยควรมี การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ให้ชัดเจน มีการแต่งตั้งรองอธิการบดี รับผิดชอบโดยตรง มีสำนักงานบริหารจัดการความรู้ มีการแต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้และ บุคคลเป็นทีมงานแบบข้ามสายงานเพื่อรับผิดชอบงาน และ 2) ระดับปฏิบัติการ การจัดการความรู้ ดำเนินการโดยคณาจารย์ บุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการนำความรู้ที่ไม่ชัดเจน (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) มาสร้างปฏิสัมพันธ์ความรู้ตามวงจรการจัดการความรู้ เกิดการเชื่อมโยงทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นเครือข่ายแก่กัน โดยผู้บริหาร เป็นปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้

ของมหาวิทยาลัยให้เป็นคลังปัญญาท้องถิ่นและตอบสนองปรัชญาการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ

พรหมสรรค์ หมื่นไธสง (2551, หน้า 115) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียน
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการสร้างและ
แสวงหาความรู้ และด้านการเรียนรู้ พิจารณาตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
มีการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการจัดการความรู้ในโรงเรียน
ที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ที่นำมาวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมภาระงานการทำงานเพื่อจัดการความรู้ยังมี
ลักษณะต่างคนต่างทำ บุคลากรขาดทักษะในการจัดเก็บความรู้และจัดการความรู้ในรูปแบบ
ฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหาร
งานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
ซึ่งการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการ
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่า
รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการ
วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงาน
วิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม
การจัดทำแผนการจัดการความรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการ
จัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้
ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุน
ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี
โครงสร้างและการวัดผล ประสิทธิภาพจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงาน
วิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ไปใช้
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครู
จัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกชั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปัน
แลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนา
กระบวนการเรียนรู้และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการแลกเปลี่ยนความรู้
ในการทำงาน

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้

ของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา และพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ

- 1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้
- 2) การนิเทศติดตามผล
- 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้
- 4) การจัดเก็บความรู้
- 5) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร
- 6) การวางแผน
- 7) การติดต่อสื่อสาร
- 8) การสร้างความรู้ และ
- 9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

ศิรินทิพย์ ธิติพงษ์วิช (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐานตามลำดับ 2) การจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งโดยรวมและรายด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 63.5

รักษ์ วิศุกกาญจน์ (2552, หน้า 130-131) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ มี 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ หากผู้นำรู้จักตนเอง พัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้จักแก้ไขจุดอ่อนเพื่อพัฒนาเป็นจุดแข็งให้กับตนเอง มีความมั่นคงในอารมณ์ สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีความรับผิดชอบ แสดงออกอย่างตั้งใจทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างกระตือรือร้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้พนักงานมีการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ หากผู้บริหารให้ความเสมอภาคและยุติธรรม ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เห็นแก่พวกพ้อง มีความเชื่อมั่นว่าพนักงานในสังกัดมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา รวมถึงพนักงานทุกคนมีความผูกพันไว้ใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้พนักงานมีการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การมีเทคโนโลยีที่มีความปลอดภัย (Security) สามารถจัดเก็บ สืบค้นและเผยแพร่ความรู้ได้ ใช้งานง่าย สะดวก สามารถใช้งานจากที่ใดก็ได้ เช่น การมี Login username/ password เพื่อเข้าใช้ระบบต่าง ๆ หรือระบบคลังความรู้ (Knowledge warehouse) ผ่านอินเทอร์เน็ต รวมถึงอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่มีเสถียรภาพ มีมาตรฐาน เพื่อรองรับการทำงานของระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานมีศักยภาพในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

4. ด้านปัจจัยการเรียนรู้ ได้แก่ หากพนักงานมีสถานะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เช่น การอบรมเป็นทีม การทำงานเป็นทีม และการได้เรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การเรียนรู้การทำงานข้ามสายงาน (Cross function) จะช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการความรู้ได้ดียิ่งขึ้น

วชิระ ชนะบุตร (2552, หน้า 145-146) ได้ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความรอบรู้ในงานของบุคลากร บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความรอบรู้ในงานของบุคลากร ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ 3) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ 4) ปัจจัยกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร 5) ปัจจัยการวัดผลการจัดการความรู้ 6) ปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนต่อการจัดการความรู้ 7) ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร 8) ปัจจัยทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้ 9) ปัจจัยการฝึกอบรมและการให้ความรู้แก่บุคลากร 10) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล 11) ปัจจัยการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับตลาด และ 12) ปัจจัยการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และปัจจัยการวัดผลการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

บุษบา มณีวงศ์ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ 2) ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านจุดประสงค์ร่วมที่ชัดเจน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำ

ด้านเทคโนโลยี ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการวัดผลประเมินผลในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันทางบวก ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ จุดประสงค์ร่วมที่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 64.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุซึ่งเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ $Z = .190$ (กระบวนการจัดการความรู้) + $.278$ (จุดประสงค์ร่วมที่ชัดเจน) + $.246$ (วัฒนธรรมองค์กร) + $.223$ (เทคโนโลยี)

บุญจันทร์ สีสันต์ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรส่งผลทางตรงไปยังปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้วยอิทธิพล ทางตรงเท่ากับ .67 ส่งผลทางตรงไปยังบรรยากาศองค์กรด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ.45 ส่งผล ทางอ้อมผ่านปัจจัยการทำงานเป็นทีมไปยังปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ .34 ส่งผลทางตรงไปยังปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ.79 ส่งผล ทางอ้อมไปยังปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ผ่านปัจจัยการทำงานเป็นทีม ตัวแปรบรรยากาศ องค์กร และปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .74 และส่งผลทางอ้อม ไปยังปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .61

2. ปัจจัยการทำงานเป็นทีมส่งผลทางตรงไปยังปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้วยค่าอิทธิพล ทางตรงเท่ากับ .50 ส่งผลทางอ้อมไปยัง ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ผ่านปัจจัยบรรยากาศ องค์กรด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .41 และส่งผลทางอ้อมไปยัง ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการ ความรู้ผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กร และปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ .38

3. ปัจจัยบรรยากาศองค์กรส่งผลทางตรงไปยัง ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่า อิทธิพลทางตรงเท่ากับ .81 และส่งผลทางอ้อมไปยัง ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านปัจจัย กระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .13

4. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงไปยังปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .13 และส่งผลทางอ้อมไปยังปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้

ผ่านปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .02

วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี และกำหนดแนวทางพัฒนาการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในรายด้าน พบว่า ด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ และด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยคุณลักษณะองค์กรด้าน โครงสร้าง องค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรและด้าน ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี และ 3) แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี ขึ้นอยู่กับการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการกำหนดนโยบาย จัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนงาน อบรมแก่กำลังพล สนับสนุนด้านงบประมาณ สร้างและรวบรวมองค์ความรู้ จัดเก็บความรู้ ให้เหมาะสม ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาฐานข้อมูลเว็บไซต์ เพิ่มช่องทาง ในการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สืบค้นความรู้และเก็บรวบรวมข้อมูล และจากข้อค้นพบ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อทิศทางการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ต้องมีนโยบายและภาวะผู้นำในการจูงใจให้กำลังพลของกองพลทหารช่างมีความต้องการ ที่จะดำเนินการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองและหน่วยงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

Hughes & Holbrook (1998) ได้ทำการวิจัย เรื่อง Measurement knowledge management: A new indicator of innovation in enterprises พบว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ในองค์กร มี 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การวัดผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนา บุคลากร กลยุทธ์การบริหาร ความร่วมมือในการทำงานตามกลยุทธ์ และการพยากรณ์แนวโน้ม ซึ่งการค้นพบนี้้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ในองค์กร

Davenport & Prusak (2000, pp. 229-238) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในการทำงาน เรื่อง องค์กรรู้ได้อย่างไรว่ารู้อะไรบ้าง ซึ่งได้สรุปผลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการ ความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่สุด

ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ การไม่มีอุปสรรคขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น 2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ 3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ เช่น แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์การ ปูทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน เป็นต้น 4) มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดก็คือ การประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร 5) มีความรู้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น 6) วิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ 7) การสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตใจมนุษย์ไม่ไหลเวียนไปมา จึงต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานหันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และนำความรู้มาใช้ ซึ่งอาจใช้การให้รางวัลเป็นสิ่งล่อใจ หรือเป็นสิ่งที่มีความรู้สึกรักของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้ นั้น ควรเป็นสิ่งที่ตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นได้ชัดเจน 8) มีโครงสร้างทางความรู้ มีระบบชัดเจนในด้านของประเภทและการจัดเก็บความรู้ และ 9) มีช่องทางในการถ่ายทอดความรู้และนำความรู้ไปใช้ได้หลายช่องทาง ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

Sallis & Jones (2002, pp. 126-129) ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การ ประสบผลสำเร็จ คือ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และพันธกิจของผู้บริหาร รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ ด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรคความรู้และความชำนาญ

Hlupic, Pouloudi, & Rzevski (2002, p. 96) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ บรรยากาศขององค์การ การใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

Davenport & Probst (2002, pp. 91-108) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ในบริษัท SIEMENS ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ผู้บริหาร ความสามารถและทักษะของบุคลากร การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และการวัด ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การทั้งสิ้น

Orr & Person (2003, pp. 14-39) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้

ในองค์กรต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีการกำหนดร่วมกัน โดยมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการกำหนด
- 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
- 3) การมีผู้นำที่มีความสามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้
- 4) ความรู้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาสและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถในการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และ
- 5) การลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วด้วยการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์กร โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานได้อย่างสมดุล

Eleni (2003) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยวิจัย พบว่า มีการใช้กลยุทธ์และการจัดการความรู้ในระดับกลาง โดยมหาวิทยาลัยของรัฐมีการใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำและการถ่ายโอนความรู้มากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนเล็กน้อย ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้งสองประเภทให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

Rowland (2004) ศึกษาการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ พบว่า องค์ประกอบย่อยขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การเมือง มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ โดยผ่านความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้จะได้ผลดีต้องมีการจัดการความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

Chen (2004, p. 2) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยมีหลักสำคัญที่เป็นปัจจัยไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

Keyser (2004, p. 2) ได้ศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การลงทุนและการใช้เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ และกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยทั้งสิ้น 7 ปัจจัย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถของบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลกระบวนการ

จากความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการศึกษาของบุคลากรและเป็นที่ยอมรับแก่ชุมชนและสังคมต่อไป โดยสามารถสรุปแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้จากนักวิจัยและการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ | แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร | สุจิตรา ธนानันท์ (2548) มนัสนันท์ หัตถศักดิ์ (2551) ทิพย์พาร มหาสินไพศาล (2553) วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556) |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ | แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Kendrick (1988) Davenport & Prusak (2000) Hasanali (2002) Gorelick et al. (2004) Lyons et al. (2008) Chi et al. (2012) |
| ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร | บุญส่ง หาญพานิช (2546) วิโรจน์ สารรัตนะ (2547) สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ (2550) |

| | |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | ชยาศิษ กัญหา (2550) รุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549) Sheive & Schoenheit (1987) Braun (1991) Bridges (1992) Butt (1993 อ้างถึงใน มารศรี สุธานี, 2540) Marquardt & Reynolds (1994) Senge (1990) Bennett & O'Brien (1994) Hoy & Hannum (1997) Sallis & Jones (2002) Chen (2004) Weber (1947) |
| ปัจจัยโครงสร้างองค์กร | สมาน พงษ์จ้านง (2547) พงศ์กลิน เคลือบทอง (2550) วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556) Bennett & O'Brien (1994) |
| ตารางที่ 1 (ต่อ) | |
| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ | แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง |
| | Marquardt & Reynolds (1994) Kaiser (2000) Chong & Choy (2005) |
| ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน | บุญส่ง หาญพานิช (2546) สมคิด สร้อยน้ำ (2547) มานิดา นันทไมตรี (2547) บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548) ศศกร ไชยคำหาญ (2550) วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556) |

| | |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Hauschild et al. (2001 cited in Lee & Choi, 2003) |
| | Steinhoff & Owens (1988) |
| | Orora & Onyango (1989) |
| | Pakinson (1991) |
| | Davenport & Prusak (2000) |
| | Gruber (2000) |
| | Cumming & Worley (2001) |
| | Hussian (2004) |
| | Hurley & Green (2005) |
| ปัจจัยความสามารถของบุคลากร | มาลี ธรรมศิริ (2543) วิโรจน์ สารรัตน์ (2547) สมคิด สร้อยน้ำ (2547) สุจิตรา ชนานันท์ (2548) ศศกร ไชยคำหาญ (2550) พิทักษ์ ศรีชัย (2552) Senge (1990) Bennett & O'Brein (1994) |
| ตารางที่ 1 (ต่อ) | |
| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ | แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง |
| | Marquardt & Reynolds (1994) Choi (2000) |
| | Marquardt (2002) |
| | Gorelick et al. (2004) |
| ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน | วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556) McClelland (1987) Bennett & O'Brien (1994) Lehman (1989) Mason (1998) Gruber (2000) |

Kaiser (2000)
 Blasé & Kirby (2000 อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547)
 Hoy & Miskel (2001)
 Yahya & Goh (2002)
 Lawler (2003)
 Gorelick et al. (2004)

ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

กานต์สุดา มามะศิริรานนท์ (2546)
 สมชาย นำประเสริฐชัย (2546)
 บดินทร์ วิจารณ์ (2547)
 บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547)
 จุฑารัตน์ ศรีวณะวงศ์ (2547)
 สุจิตรา ชนานันท์ (2548)
 วัฒวัลย์ มากุ้ม (2550)
 พูลสุข สังข์รุ่ง และคณะ (2551)
 พรรณี สวานเพลง (2552)
 สดศรี กัณฑ์อินทร์ (2554)
 วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ | แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง |
|---------------------------------------------------|--------------------------------|
| | Savary (1999) |
| | Silver (2000) |
| | Choi (2000) |
| | Martin (2000) |
| | Takeuchi & Nonaka (2001) |
| | Bonett (2001) |
| | Holsapple & Joshi (2002) |
| | Chua (2004) |
| | Hussian (2004) |

Ben (2005)

Hurley & Green (2005)

Mohamard et al. (2005)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การศึกษาเชิงปริมาณ

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั่วประเทศซึ่งไม่นับรวม โรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ เช่น สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) สังกัดมหาวิทยาลัย (โรงเรียนสาธิต) โรงเรียนเอกชน และ โรงเรียนที่มีเฉพาะนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้แก่ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จังหวัดนครปฐม โรงเรียน พิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคใต้ จังหวัดนครศรีธรรมราช โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดสกลนคร ซึ่งรวมทั้งสิ้น 288 โรงเรียน (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2556) แบ่งเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน 288 คน และรองผู้อำนวยการ 288 คน รวมทั้งสิ้น 576 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 607-610) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 226 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ภูมิภาคเป็นชั้นในการสุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ภูมิภาค | จำนวนโรงเรียน | ประชากร(คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|--------------------------|---------------|-------------|-----------------------|
| 1. กรุงเทพมหานคร | | | |
| 1.1 สพม.1 | 18 | 88 | 34 |
| 1.2 สพม.2 | 26 | | |
| 2. ภาคเหนือ | | | |
| 2.1 จังหวัดเชียงใหม่ | 4 | 42 | 16 |
| 2.2 จังหวัดเชียงราย | 4 | | |
| 2.3 จังหวัดลำปาง | 2 | | |
| 2.4 จังหวัดลำพูน | 2 | | |
| 2.5 จังหวัดอุตรดิตถ์ | 2 | | |
| 2.6 จังหวัดแพร่ | 2 | | |
| 2.7 จังหวัดน่าน | 3 | | |
| 2.8 จังหวัดพะเยา | 2 | | |
| 3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | | | |
| 3.1 จังหวัดศรีสะเกษ | 6 | | |
| 3.2 จังหวัดนครราชสีมา | 11 | | |
| 3.3 จังหวัดบุรีรัมย์ | 10 | | |
| 3.4 จังหวัดนครพนม | 2 | | |
| 3.5 จังหวัดสุรินทร์ | 7 | | |
| 3.6 จังหวัดอุบลราชธานี | 6 | | |
| 3.7 จังหวัดยโสธร | 3 | | |
| 3.8 จังหวัดชัยภูมิ | 4 | | |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ภูมิภาค | จำนวนโรงเรียน | ประชากร(คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-------------------------|---------------|-------------|-----------------------|
| 3.9 จังหวัดอำนาจเจริญ | 1 | | |
| 3.10 จังหวัดหนองบัวลำภู | 3 | | |
| 3.11 จังหวัดขอนแก่น | 10 | | |
| 3.12 จังหวัดอุดรธานี | 7 | | |
| 3.13 จังหวัดเลย | 2 | | |
| 3.14 จังหวัดมุกดาหาร | 1 | 194 | 76 |
| 3.15 จังหวัดหนองคาย | 2 | | |
| 3.16 จังหวัดมหาสารคาม | 6 | | |
| 3.17 จังหวัดร้อยเอ็ด | 7 | | |
| 3.18 จังหวัดกาฬสินธุ์ | 3 | | |
| 3.19 จังหวัดสกลนคร | 5 | | |
| 3.20 จังหวัดบึงกาฬ | 1 | | |
| 4. ภาคตะวันตก | | | |
| 4.1 จังหวัดตาก | 2 | | |
| 4.2 จังหวัดกาญจนบุรี | 3 | 24 | 10 |
| 4.3 จังหวัดราชบุรี | 4 | | |
| 4.4 จังหวัดเพชรบุรี | 3 | | |
| 5. ภาคกลาง | | | |
| 5.1 จังหวัด | | | |
| พระนครศรีอยุธยา | 2 | | |
| 5.2 จังหวัดอ่างทอง | 2 | | |
| 5.3 จังหวัดลพบุรี | 3 | | |
| 5.4 จังหวัดสิงห์บุรี | 1 | | |
| 5.5 จังหวัดชัยนาท | 1 | | |
| 5.6 จังหวัดสระบุรี | 3 | | |
| 5.7 จังหวัดนครนายก | 1 | | |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ภูมิภาค | จำนวนโรงเรียน | ประชากร(คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-------------------------|---------------|-------------|-----------------------|
| 5.8 จังหวัดนครสวรรค์ | 5 | | |
| 5.9 จังหวัดปทุมธานี | 5 | | |
| 5.10 จังหวัดพิษณุโลก | 3 | | |
| 5.11 จังหวัดพิจิตร | 1 | | |
| 5.12 จังหวัดเพชรบูรณ์ | 4 | | |
| 5.13 จังหวัดสุโขทัย | 2 | | |
| 5.14 จังหวัดสุพรรณบุรี | 2 | 128 | 50 |
| 5.15 จังหวัดกำแพงเพชร | 1 | | |
| 5.16 จังหวัดนครปฐม | 5 | | |
| 5.17 จังหวัดนนทบุรี | 10 | | |
| 5.18 จังหวัดสมุทรสงคราม | 1 | | |
| 5.19 จังหวัดสมุทรสาคร | 2 | | |
| 5.20 จังหวัดสมุทรปราการ | 10 | | |
| 6. ภาคตะวันออก | | | |
| 6.1 จังหวัดจันทบุรี | 2 | | |
| 6.2 จังหวัดฉะเชิงเทรา | 3 | | |
| 6.3 จังหวัดชลบุรี | 9 | | |
| 6.4 จังหวัดปราจีนบุรี | 2 | 40 | 16 |
| 6.5 จังหวัดระยอง | 3 | | |
| 6.6 จังหวัดสระแก้ว | 1 | | |
| 7. ภาคใต้ | | | |
| 7.1 จังหวัดกระบี่ | 1 | | |
| 7.2 จังหวัดชุมพร | 3 | | |
| 7.3 จังหวัดสงขลา | 7 | | |
| 7.4 จังหวัดสุราษฎร์ธานี | 3 | | |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ภูมิภาค | จำนวนโรงเรียน | ประชากร(คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|--------------------------|---------------|-------------|-----------------------|
| 7.5 จังหวัดตรัง | 4 | | |
| 7.6 จังหวัดนครศรีธรรมราช | 5 | | |
| 7.7 จังหวัดภูเก็ต | 3 | 60 | 24 |
| 7.8 จังหวัดพัทลุง | 2 | | |
| 7.9 จังหวัดปัตตานี | 1 | | |
| 7.10 จังหวัดนราธิวาส | 1 | | |
| รวม | 288 | 576 | 226 |

ที่มา: วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี (2556)

2. การศึกษาเชิงคุณภาพ

จากข้อมูลเชิงปริมาณผู้วิจัยหาค่าคะแนนรวมการจัดการความรู้โดยวิเคราะห์เป็นรายโรงเรียน ทั้งสิ้น 113 โรงเรียน จากแบบวัดจำนวน 50 ข้อ ซึ่งให้ค่าคะแนนเต็ม 250 คะแนน มาเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย แล้วหาค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 และเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 เพื่อจำแนกกลุ่มโรงเรียน

เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง (มีคะแนนตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ขึ้นไป) และกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ (มีคะแนนจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา) ซึ่งสามารถแสดงผลได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานคะแนนความสำเร็จในการจัดการความรู้

| จำนวน โรงเรียน | คะแนน เต็ม | \bar{X} | SD | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | เปอร์เซ็นต์ ไทล์ที่ 25 | เปอร์เซ็นต์ ไทล์ที่ 75 |
|-------------------|---------------|-----------|-------|-----------|-----------|---------------------------|---------------------------|
| 113 | 250 | 203.19 | 41.18 | 86 | 250 | 169 | 240 |

ตารางที่ 4 การจำแนกกลุ่มโรงเรียนตามคะแนนความสำเร็จในการจัดการความรู้

| คะแนนความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ | จำนวนโรงเรียน | เปอร์เซ็นต์ไทล์ | จำแนกกลุ่ม |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 86 | 1 | .74 | |
| 104 | 1 | 1.08 | |
| 107 | 1 | 1.77 | |
| 132 | 1 | 2.65 | |
| 139 | 1 | 3.54 | |
| 148 | 1 | 4.42 | |
| 150 | 4 | 6.64 | กลุ่มที่ 1 โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ต่ำ จำนวน 29 โรงเรียน มีคะแนนความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา |
| 152 | 2 | 9.29 | |
| 153 | 1 | 10.62 | |
| 154 | 1 | 11.50 | |
| 155 | 1 | 12.39 | |
| 157 | 1 | 13.27 | |
| 158 | 1 | 14.16 | |
| 159 | 1 | 15.04 | |
| 161 | 2 | 16.37 | |
| 162 | 2 | 18.14 | |
| 164 | 2 | 19.91 | |
| 166 | 1 | 21.24 | |
| 167 | 1 | 22.12 | |
| 169 | 3 | 24.89 | |
| 171 | 4 | 26.99 | |
| 172 | 1 | 29.20 | |
| 173 | 1 | 30.09 | |
| 174 | 1 | 30.97 | |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| คะแนนความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ | จำนวนโรงเรียน | เปอร์เซ็นต์ไทล์ | จำแนกกลุ่ม |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|------------|
| 176 | 1 | 31.86 | |
| 177 | 1 | 32.74 | |
| 178 | 2 | 34.07 | |
| 179 | 1 | 35.40 | |
| 180 | 3 | 37.17 | |
| 181 | 1 | 38.94 | |
| 182 | 1 | 39.82 | |
| 183 | 1 | 40.71 | |
| 185 | 1 | 41.59 | |
| 186 | 1 | 42.48 | |
| 187 | 2 | 43.81 | |
| 188 | 3 | 46.02 | |
| 189 | 2 | 48.23 | |
| 229 | 3 | 50.44 | |
| 230 | 2 | 52.65 | |
| 231 | 1 | 53.98 | |
| 232 | 3 | 55.75 | |
| 233 | 2 | 57.96 | |
| 234 | 2 | 59.73 | |
| 236 | 2 | 61.50 | |
| 237 | 3 | 63.72 | |
| 238 | 6 | 67.70 | |
| 239 | 2 | 72.84 | |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| คะแนนความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ | จำนวนโรงเรียน | เปอร์เซ็นต์ไทล์ | จำแนกกลุ่ม |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|------------------------------|
| 240 | 4 | 75.02 | |
| 241 | 2 | 76.55 | กลุ่มที่ 2 โรงเรียน |
| 242 | 3 | 78.76 | ที่ประสบความสำเร็จ |
| 243 | 1 | 80.53 | ในการจัดการความรู้สูง |
| 244 | 3 | 82.30 | จำนวน 31 โรงเรียน |
| 245 | 1 | 84.07 | มีคะแนนความสำเร็จ |
| 246 | 2 | 85.40 | ในการจัดการความรู้ |
| 249 | 1 | 86.73 | เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ขึ้นไป |
| 250 | 14 | 93.36 | |
| รวม | 113 | | |

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง (มีคะแนนตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ขึ้นไป) มีคะแนนตั้งแต่ 240 คะแนนขึ้นไป จำนวน 31 โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ (มีคะแนนจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา) พบว่า

มีคะแนนจาก 169 คะแนนลงมา จำนวน 29 โรงเรียน

จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ภูมิภาคเป็นชั้นในการคัดเลือกกลุ่ม ละ

3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยเข้าศึกษากระบวนการจัดการความรู้และสัมภาษณ์บุคลากร ด้วยตนเองรวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 6 โรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.การศึกษาเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎี หลักการ และวรรณกรรมต่าง ๆ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ การดำเนินการจัดการความรู้ระดับความสำเร็จความยินดีให้ศึกษาข้อมูลจำนวน 3 ข้อลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 31 ข้อ

ในทั้ง 7 ปัจจัย ประกอบด้วย

- 2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารจำนวน 5 ข้อ
- 2.2 วิสัยทัศน์ผู้บริหารจำนวน 5 ข้อ
- 2.3 โครงสร้างขององค์กรจำนวน 4 ข้อ
- 2.4 วัฒนธรรมโรงเรียนจำนวน 4 ข้อ
- 2.5 ความสามารถของบุคลากรจำนวน 4 ข้อ
- 2.6 แรงจูงใจในการทำงานจำนวน 4 ข้อ
- 2.7 เทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 5 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

| คะแนน | ความหมาย |
|-------|--------------------------------|
| 5 | มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด |
| 4 | มีความคิดเห็นในระดับมาก |
| 3 | มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง |
| 2 | มีความคิดเห็นในระดับน้อย |
| 1 | มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 50 ข้อ ประกอบด้วย

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ 5 ด้าน ได้แก่

- 3.1 การแสวงหาความรู้จำนวน 10 ข้อ
- 3.2 การสร้างความรู้จำนวน 12 ข้อ
- 3.3 การจัดเก็บความรู้จำนวน 8 ข้อ
- 3.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้จำนวน 8 ข้อ

3.5 การประยุกต์ใช้ความรู้จำนวน 12 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

| คะแนน | ความหมาย |
|-------|--------------------------------|
| 5 | มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด |
| 4 | มีความคิดเห็นในระดับมาก |
| 3 | มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง |
| 2 | มีความคิดเห็นในระดับน้อย |
| 1 | มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด |

การศึกษาเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบไม่ชี้นำ และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดีในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้
3. วิธีการจัดการความรู้ของโรงเรียน
4. วิธีการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
5. ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยของความสำเร็จและความไม่สำเร็จในการจัดการความรู้

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเชิงปริมาณ

ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี หลักการ นิยาม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนและศึกษาแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมาแล้ว ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ที่จะนำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ยึด

ตามแนวคิดของ Marquardt (2002) และ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546) ซึ่งได้สรุปองค์ประกอบ การจัดการความรู้ในโรงเรียนไว้ 5 องค์ประกอบ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การ จัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

2. ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี หลักการ นิยาม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ นำไปกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ใน 7 ปัจจัย ได้แก่

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Braun (1991, p. 26) และงานวิจัย ของ มารศรี สุธานีธิ (2540)

2.2 ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Braun (1991) คือ LVQ-P และงานวิจัย ของรุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549, หน้า 244) และ สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 135)

2.3 ปัจจัยโครงสร้างองค์การ ตามแนวคิดของ Robbins (1996)

2.4 ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน ตามแนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989)

2.5 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ตามแนวคิดของ Murray (1965 cited in McClelland, 1987)

2.6 ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ตามแนวคิดของ Bennett & O'Brein (1994)

2.7 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามแนวคิดของ Chua (2004)

3. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์แนวคิดแต่ละปัจจัยมาให้นิยามศัพท์เฉพาะและ สร้างเป็นข้อคำถาม โดยการร่างข้อคำถามแต่ละข้อตามประเด็นและตัวบ่งชี้ที่กำหนด มาสร้าง แบบสอบถามจากนั้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง วิพากษ์ และปรับแก้

ข้อคำถามกับอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณีนิพนธ์เพื่อให้ข้อคำถามครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข ได้แบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การจัดการความรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำนวน 40 ข้อ และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการ ความรู้ จำนวน 60 ข้อและจัดชุดแบบวัดเพื่อนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องกับนิยาม ศัพท์เฉพาะ

4. ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เป็นผู้พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ ตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม

ทางภาษา และความเหมาะสมของรูปแบบการวัด โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (IOC) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีรายชื่อ ดังต่อไปนี้

| | |
|---------------------------------------------|---------------------------------|
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ |
| | ศูนย์นวัตกรรมทางการบริหาร |
| | และผู้นำทางการศึกษา |
| | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ |
| | ศูนย์นวัตกรรมทางการบริหาร |
| | และผู้นำทางการศึกษา |
| | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| ดร.สถาพร พุทธิพิบูล | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรม |
| | ทางการบริหารและผู้นำทางการศึกษา |
| | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี เกิดธรรม | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ |
| | มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ |
| | ในพระบรมราชูปถัมภ์ |
| ดร.สมร ปาโท | ผู้อำนวยการโรงเรียน |
| | จุฬารัตนราชวิทยาลัย ปทุมธานี |

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้เลือก 3 ประเด็น คือ เห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย นอกจากนี้ในแต่ละข้อยังเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ไม่เห็นด้วยซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์หาค่า *IOC* จากการกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

การคัดเลือกความตรงเชิงเนื้อหาผู้วิจัยจะเลือกข้อความตัวบ่งชี้ที่มีค่า *IOC* = .50 ขึ้นไป และแก้ไขปรับปรุงด้านสำนวนภาษา ในข้อความให้ครอบคลุมเนื้อหาการวัด ตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิให้ได้แบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้จำนวน 31 ข้อ และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้จำนวน 50 ข้อ

5. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบ แก้ไขตามคำแนะนำจากผู้ทรงวุฒิ ไปทดลองใช้ (Tryout) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำข้อมูลจากการทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่าง คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยคัดเลือกรายข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า .20 ออก ซึ่งพบค่า ดังนี้

6.1 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .345-.842 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกข้อ

6.2 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง 490 -.730 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกข้อ

7. การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ของแบบวัด โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค ดังนี้

7.1 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .967 และค่าความเชื่อมั่นในแต่ละปัจจัยมีค่า ดังนี้

7.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่น .924

7.1.2 วิสัยทัศน์ผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่น .906

7.1.3 โครงสร้างขององค์การมีค่าความเชื่อมั่น .905

7.1.4 วัฒนธรรมโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น .860

7.1.5 ความสามารถของบุคลากรมีค่าความเชื่อมั่น .847

7.1.6 แรงจูงใจในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่น .914

7.1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าความเชื่อมั่น .904

7.2 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .983 และค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้านมีค่า ดังนี้

7.2.1 การแสวงหาความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .968

7.2.2 การสร้างความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .949

7.2.3 การจัดเก็บความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .956

7.2.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้มีค่าความเชื่อมั่น .960

7.2.5 การประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .975

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษาคุณุณินิพนธ์

เพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย แล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การศึกษาเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ชนิดปลายเปิดซึ่งได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพ ดังนี้

1. ศึกษารูปแบบการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นกรอบและกำหนดขั้นตอนในการสร้าง ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นสัมภาษณ์ และขั้นสรุป โดยคำนึงถึงวิธีการสัมภาษณ์ ที่สำคัญ คือ ผู้สัมภาษณ์ต้องเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์ ศึกษาขั้นตอนการสัมภาษณ์ ศึกษาประเด็นการสัมภาษณ์

อย่างเข้าใจ มีการประสานเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ล่วงหน้า การกำหนดระยะเวลาการสัมภาษณ์ การจัดเตรียมอุปกรณ์การบันทึกการสัมภาษณ์ ได้แก่ กล้องวิดีโอที่ได้คุณภาพของการบันทึก รวมทั้งมีผู้ช่วย

ในการอำนวยความสะดวกในกระบวนการสัมภาษณ์ด้วย

2. กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน จากกรอบแนวคิดในการวิจัยและผลการวิจัยเชิงปริมาณ

3. จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์ทำการตรวจสอบด้านภาษา เพื่อให้ได้ประเด็นการสัมภาษณ์ ที่ครอบคลุมทุกด้าน

4. นำเสนอร่างแบบสัมภาษณ์ต่อผู้ทรงคุณวุฒิเดิมเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการตรวจคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเชิงปริมาณ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย จากศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปถึงผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองบางส่วน และส่งแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ที่อยู่ในภูมิภาคห่างไกลทางไปรษณีย์ลงทะเบียน และติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ประสานงานในการช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัยในระยะเวลาที่กำหนด

3. ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประสานงานแต่ละแห่ง และติดตามขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในบางแห่ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาให้ได้มากที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด มาตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในขั้นตอนต่อไป และเมื่อไม่ได้จำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบตามจำนวน ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจนครบทั้ง 226 ฉบับ

การศึกษาเชิงคุณภาพ

เมื่อคัดเลือกโรงเรียนตามเกณฑ์ที่จะใช้เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงในการเก็บข้อมูล แล้วนำสารสนเทศที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 โดยการใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยผู้วิจัย กำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์จากแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยการใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีผลสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีผลสำเร็จอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีผลสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 โดยมีเกณฑ์ของ Cohen (1988 อ้างถึงใน สมโภชน์ อเนกสุข, 2553, หน้า 80) ดังนี้

| ค่าสหสัมพันธ์ | ความหมาย |
|----------------------------------|----------------------------------|
| -.29 ถึง -.10 หรือ .10 ถึง .29 | หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ต่ำ |
| -.49 ถึง -.30 หรือ .30 ถึง .49 | หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง |
| -1.00 ถึง -.50 หรือ .50 ถึง 1.00 | หมายถึง ระดับความสัมพันธ์สูง |

ตอนที่ 4 วิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ 2) เพื่อสร้างสมการทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ปัจจัยโครงสร้างองค์การ ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียน ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ (ประสบความสำเร็จ/ ไม่ประสบความสำเร็จ) โดยเป็นตัวแปรในมาตรวัดนามบัญญัติ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 รวมคะแนนการจัดการความรู้โดยวิเคราะห์เป็นรายโรงเรียนทั้งสิ้น 113 โรงเรียน ซึ่งมีคะแนนเต็ม 250 คะแนน มาเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย

4.2 หาค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 และเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 แล้วจำแนกกลุ่มโรงเรียน

เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ (มีคะแนนตั้งแต่ เปรอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ขึ้นไป) พบว่า มีคะแนนตั้งแต่ 240 คะแนนขึ้นไป จำนวน 31 โรงเรียน และ กลุ่มโรงเรียน

ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ (มีคะแนนจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา) พบว่า มีคะแนนจาก 169 คะแนนลงมา จำนวน 29 โรงเรียน ซึ่งมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเพียงพอในการ วิเคราะห์ ซึ่ง สุวิมล ติรกานันท์ (2553, หน้า 110) กล่าวว่า ควรมีกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 ตัวอย่าง ต่อกลุ่ม

4.3 วิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) สุวิมล ติรกานันท์ (2553, หน้า 119)

ประกอบด้วย

4.3.1 คำนวณค่า Discriminant Z score ด้วยวิธีวิเคราะห์ตัวแปรอิสระพร้อมกัน ทั้งหมด (Enter method) และสร้างสมการทำนายความสำเร็จในการจัดการความรู้

4.3.2 เปรียบเทียบ Z score ของค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (Group mean Centroid) เพื่อดู ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

4.3.3 ตรวจสอบความแม่นยำในการจำแนก (Predictive accuracy) ด้วยวิธี Proportional chance criterion

ตอนที่ 5 สังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถาม กับนิยามเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องมีค่า .05 ขึ้นไป จึงจะใช้ได้ ถ้าต่ำกว่าจะต้องปรับปรุง โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ของข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-total correlation) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

1.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2.2 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ใช้สัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2.3 การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและการคำนวณค่าต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.3.1 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

2.3.1.1 การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normality) ของตัวแปรอิสระ

2.3.1.2 การทดสอบความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) ของเมทริกซ์

ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-covariance matrix) ของตัวแปรแต่ละกลุ่ม

2.3.2 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรอิสระและการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรตามระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระ

2.3.3 การประมาณค่าไอเกน (Eigen value) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของฟังก์ชันที่สร้างขึ้น

2.3.4 การประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่ม

2.3.5 การประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทำนายกลุ่ม

2.3.6 การตรวจสอบความแม่นยำในการจำแนก (Predictive accuracy) ด้วยวิธี Proportional chance criterion (สุวิมล ตีรกานันท์, 2553, หน้า 123)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
 SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
 r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
 p แทน ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
 $**$ แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัญลักษณ์แทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

- X แทน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
 X_1 แทน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 X_2 แทน ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร
 X_3 แทน ด้านโครงสร้างองค์การ
 X_4 แทน ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน
 X_5 แทน ด้านความสามารถของบุคลากร
 X_6 แทน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน
 X_7 แทน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 Y แทน ความสำเร็จของการจัดการความรู้
 Y_1 แทน การแสวงหาความรู้

- Y_2 แทน การสร้างความรู้
- Y_3 แทน การจัดเก็บความรู้
- Y_4 แทน การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
- Y_5 แทน การประยุกต์ใช้ความรู้

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ตอนที่ 5 ผลการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 12

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | อันดับที่ |
|-----------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร | 4.37 | .71 | มาก | 2 |
| 2. ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร | 4.36 | .74 | มาก | 3 |
| 3. ด้านโครงสร้างองค์กร | 4.37 | .69 | มาก | 1 |
| 4. ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน | 4.30 | .67 | มาก | 5 |
| 5. ด้านความสามารถของบุคลากร | 4.17 | .60 | มาก | 7 |
| 6. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน | 4.35 | .62 | มาก | 4 |
| 7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | 4.24 | .61 | มาก | 6 |
| รวม | 4.31 | .55 | มาก | |

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายชื่อในแต่ละด้านสามารถแสดงผลได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | อันดับที่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-----------|
| 1. ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่ครูในโรงเรียน | 4.38 | .76 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารจัดประชุม นิเทศและกระตุ้นจูงใจบุคลากรในการจัดการความรู้ | 4.35 | .78 | มาก | 5 |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | อันดับที่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 3. ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว ชักจูง ผู้ร่วมงานให้ดำเนินการจัดการ ความรู้อย่างฉลาด สร้างสรรค์ | 4.36 | .79 | มาก | 4 |
| 4. ผู้บริหารปฏิบัติงานการจัดการความรู้ร่วมกับ บุคลากร | 4.38 | .88 | มาก | 3 |
| 5. ผู้บริหารช่วยเหลือแก้ไขการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงาน | 4.38 | .84 | มาก | 2 |
| รวม | 4.37 | .71 | มาก | |

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่ครูในโรงเรียน ผู้บริหารช่วยเหลือแก้ไขการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงาน และผู้บริหารปฏิบัติงานการจัดการความรู้ร่วมกับบุคลากร ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร

| ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร | \bar{X} | <i>SD</i> | ระดับ | อันดับที่ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-----------|
| 1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเกี่ยวกับ การจัดการความรู้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และภารกิจหลักของโรงเรียน | 4.50 | .91 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารได้กำหนดการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ หลักของสถานศึกษา | 4.43 | .93 | มาก | 2 |
| 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน และการดำเนินการจัดการความรู้ | 4.35 | .80 | มาก | 3 |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 4. ผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรทราบและเข้าใจขั้นตอนการจัดการความรู้ทั่วทั้งโรงเรียน | 4.32 | .87 | มาก | 4 |
| 5. ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนเป็นระยะ ๆ | 4.20 | .84 | มาก | 5 |
| รวม | 4.36 | .74 | มาก | |

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์นโยบายและภารกิจหลักของโรงเรียนรองลงมา คือ ผู้บริหารได้กำหนดการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หลักของสถานศึกษาและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์การ

| ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|-------|-----------|
| 1. โรงเรียนจัดโครงสร้างและมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ ตามเป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียน | 4.37 | .83 | มาก | 2 |
| 2. โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างของงานโดยคำนึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ | 4.43 | .72 | มาก | 1 |
| 3. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน | 4.36 | .77 | มาก | 3 |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 4. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกซึ่งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน | 4.31 | .81 | มาก | 4 |
| รวม | 4.37 | .69 | มาก | |

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างของงานโดยคำนึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ รองลงมา คือ โรงเรียนจัดโครงสร้างและมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ ตามเป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียน และโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน

| ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|-----------|
| 1. โรงเรียนสร้างบรรยากาศและกลุ่กตึกาให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 4.37 | .76 | มาก | 2 |
| 2. โรงเรียนให้การสนับสนุนและเอื้อให้ครูผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกระบวนการจัดการความรู้ | 4.38 | .75 | มาก | 1 |
| 3. โรงเรียนมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการความรู้ | 4.35 | .78 | มาก | 3 |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 4. โรงเรียนจัดเวลาและสถานที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครู | 4.08 | .89 | มาก | 4 |
| รวม | 4.30 | .67 | มาก | |

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนให้การสนับสนุนและเอื้อให้ครูผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกระบวนการจัดการความรู้ ร่องลงมา คือ โรงเรียนสร้างบรรยากาศและกลไกการให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โรงเรียนมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการความรู้ และโรงเรียนจัดเวลาและสถานที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครูตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความสามารถของบุคลากร

| ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ | 4.18 | .72 | มาก | 3 |
| 2. บุคลากรสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาาร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ | 4.20 | .72 | มาก | 2 |
| 3. บุคลากรมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ | 4.08 | .82 | มาก | 4 |
| 4. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ | 4.21 | .64 | มาก | 1 |
| รวม | 4.17 | .60 | มาก | |

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความสามารถของบุคลากรโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รองลงมา คือ บุคลากรสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาร่วมกัน ได้อย่างเป็นระบบ บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม กล่าวทำในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ และบุคลากรมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

| ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญหรือศึกษาดูงานสม่ำเสมอ | 4.37 | .69 | มาก | 2 |
| 2. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.33 | .73 | มาก | 4 |
| 3. ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นทีมในการจัดการความรู้ | 4.37 | .68 | มาก | 1 |
| 4. ผู้บริหารให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ครูในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ | 4.34 | .70 | มาก | 3 |
| รวม | 4.35 | .62 | มาก | |

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นทีมในการจัดการความรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญหรือศึกษาดูงานสม่ำเสมอ ผู้บริหารให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ครูในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

| ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งการบริหารจัดการการเรียนการสอนและการวิจัย | 4.19 | .74 | มาก | 3 |
| 2. โรงเรียนจัดหาเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย | 4.29 | .70 | มาก | 2 |
| 3. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ | 4.31 | .63 | มาก | 1 |
| 4. เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึง เชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง | 4.17 | .72 | มาก | 4 |
| 5. เทคโนโลยีระบบสืบค้นข้อมูลของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | 4.12 | .82 | มาก | 5 |
| รวม | 4.24 | .61 | มาก | |

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ โรงเรียนจัดหาเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย และโรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งการบริหารจัดการการเรียนการสอนและการวิจัย ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สามารถแสดงผลได้ดัง ตารางที่ 13 - ตารางที่ 18

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ของความสำเร็จในการจัดการ
 ความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน

| ความสำเร็จในการจัดการความรู้ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. ด้านการแสวงหาความรู้ | 4.20 | .74 | มาก | 1 |
| 2. ด้านการสร้างความรู้ | 4.11 | .62 | มาก | 2 |
| 3. ด้านการจัดเก็บความรู้ | 4.00 | .86 | มาก | 5 |
| 4. ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ | 4.06 | .80 | มาก | 4 |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ | 4.09 | .67 | มาก | 3 |
| รวม | 4.10 | .62 | มาก | |

จากตารางที่ 13 พบว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการแสวงหาความรู้ รองลงมา คือ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับเมื่อพิจารณารายชื่อในแต่ละด้านสามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ด้านการแสวงหาความรู้

| ด้านการแสวงหาความรู้ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. สามารถสืบค้นรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ | 4.18 | .80 | มาก | 7 |
| 2. การได้มาของความรู้โดยการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวม อย่างสม่ำเสมอ | 4.16 | .80 | มาก | 8 |
| 3. มีรูปแบบและกระบวนการที่ได้มาของความรู้เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน | 4.13 | .80 | มาก | 9 |
| 4. กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ | 4.26 | .90 | มาก | 2 |
| 5. ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้ | 4.23 | .86 | มาก | 4 |
| 6. กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้สอดคล้องกับนโยบายและ ลักษณะงาน | 4.27 | .91 | มาก | 1 |
| 7. เตรียมบุคลากรผู้ชำนาญเฉพาะทาง | 4.19 | .87 | มาก | 6 |
| 8. เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ | 4.19 | .83 | มาก | 5 |
| 9. ประเมินความพร้อมในการดำเนินการ | 4.13 | .84 | มาก | 10 |
| 10. เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ | 4.23 | .82 | มาก | 3 |
| รวม | 4.15 | .59 | มาก | |

จากตารางที่ 14 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน รองลงมา คือ กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ และเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ประเมินความพร้อมในการดำเนินการ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างความรู้

| ด้านการสร้างความรู้ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้กับผู้อื่น | 4.14 | .74 | มาก | 4 |
| 2. สร้างความรู้โดยนำความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ | 4.12 | .72 | มาก | 5 |
| 3. สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ แต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วองค์การ | 4.04 | .77 | มาก | 11 |
| 4. สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคลโดยการดำเนินกิจกรรม | 4.14 | .72 | มาก | 3 |
| 5. สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ | 4.17 | .72 | มาก | 2 |
| 6. สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ | 4.10 | .71 | มาก | 6 |
| 7. สร้างความรู้จากการทดลองปฏิบัติ | 4.07 | .77 | มาก | 9 |
| 8. กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้ | 4.22 | .92 | มาก | 1 |
| 9. ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการ เรียนรู้ | 4.10 | .76 | มาก | 7 |
| 10. หาความต้องการในสิ่งที่บุคลากรในองค์การต้องการ เรียนรู้ | 4.08 | .73 | มาก | 8 |
| 11. ให้ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณา ดำเนินการ | 4.07 | .83 | มาก | 10 |
| 12. ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์การ จำเป็นต้องเรียนรู้ | 4.04 | .82 | มาก | 12 |
| รวม | 4.11 | .62 | มาก | |

จากตารางที่ 15 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างความรู้ พบว่า โดยรวมและรายชื่อ
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ กำหนดนโยบายในสิ่ง
ที่องค์การต้องการเรียนรู้ รองลงมา คือ สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติและสร้างความรู้
ที่เกิดขึ้นภายในบุคคลโดยการดำเนินกิจกรรม ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ประชาสัมพันธ์
เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องเรียนรู้

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดเก็บความรู้

| ด้านการจัดเก็บความรู้ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและ ส่งมอบได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว | 4.05 | .79 | มาก | 2 |
| 2. จัดเก็บโดยจำแนกกลุ่มความรู้ต่าง ๆ | 4.07 | 1.22 | มาก | 1 |
| 3. จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนทันเวลา ตามที่ต้องการ | 3.95 | .93 | มาก | 7 |
| 4. กำหนดนโยบายในเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร | 4.03 | .99 | มาก | 4 |
| 5. ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากร เก็บและสืบค้นความรู้ | 4.03 | .94 | มาก | 3 |
| 6. กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ | 3.98 | .94 | มาก | 5 |
| 7. ให้ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ | 3.94 | .98 | มาก | 8 |
| 8. จัดเก็บความรู้เป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่าย ต่อการสืบค้น | 3.96 | .99 | มาก | 6 |
| รวม | 4.00 | .86 | มาก | |

จากตารางที่ 16 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่าโดยรวมและรายชื่อ
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ จัดเก็บ โดยจำแนกกลุ่ม
ความรู้ต่าง ๆ รองลงมา คือ จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้
อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว และประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้น
ความรู้ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ให้ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง
ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

| ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. นำความรู้ที่สร้างหรือบันทึกมาเผยแพร่ให้รับรู้ทั้งใน องค์กรและนอกองค์กรอย่างสมดุล | 4.01 | .91 | มาก | 7 |
| 2. จัดเผยแพร่ความรู้ฝังลึกในคนระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับเอกสารและบุคคลกับกลุ่มบุคคล | 3.97 | .96 | มาก | 8 |
| 3. สร้างเครือข่ายการใช้เทคโนโลยีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 4.05 | .91 | มาก | 5 |
| 4. ให้โอกาส ให้การสนับสนุน ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 4.20 | .96 | มาก | 1 |
| 5. กำหนดนโยบายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน | 4.04 | .89 | มาก | 6 |
| 6. ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน | 4.11 | .85 | มาก | 2 |
| 7. กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาแลกเปลี่ยน | 4.06 | .87 | มาก | 4 |
| 8. เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ | 4.06 | .86 | มาก | 3 |
| รวม | 4.06 | .80 | มาก | |

จากตารางที่ 17 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ พบว่า
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ให้โอกาส ให้การสนับสนุน ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รองลงมา คือ ประกาศนโยบายและ
ประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน และเตรียมบุคลากรและเทคโนโลยี
สารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ จัดเผยแพร่ความรู้ฝังลึก
ในคนระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับเอกสารและบุคคลกับกลุ่มบุคคล

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้

| ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ | \bar{X} | SD | ระดับ | อันดับที่ |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-----------|
| 1. มีการนำความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง | 4.13 | .71 | มาก | 4 |
| 2. มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากร ในองค์กร | 4.16 | .69 | มาก | 1 |
| 3. มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากกิจกรรมหรือความรู้เปิดเผย ที่องค์กรสร้างขึ้น | 4.08 | .74 | มาก | 7 |
| 4. นำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ | 4.14 | .75 | มาก | 3 |
| 5. นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร | 4.15 | .80 | มาก | 2 |
| 6. กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ | 4.11 | .81 | มาก | 6 |
| 7. ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากร สร้างความรู้และนวัตกรรม | 4.08 | .82 | มาก | 8 |
| 8. จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ ๆ | 4.13 | .72 | มาก | 5 |
| 9. รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร | 4.07 | .70 | มาก | 9 |
| 10. วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ | 4.01 | .74 | มาก | 10 |
| 11. ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นมาใหม่ | 3.99 | .79 | มาก | 11 |
| 12. ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร | 3.98 | .81 | มาก | 12 |
| รวม | 4.09 | .67 | มาก | |

จากตารางที่ 18 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร รองลงมา คือ นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้ายได้แก่ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ปรากฏดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการแปลผลความสัมพันธ์

| ความสำเร็จในการจัดการความรู้ | ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ | | | | | | | รวม |
|------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| | X ₁ | X ₂ | X ₃ | X ₄ | X ₅ | X ₆ | X ₇ | |
| Y ₁ | .491** (ปานกลาง) | .504** (สูง) | .460** (ปานกลาง) | .509** (สูง) | .471** (ปานกลาง) | .493** (ปานกลาง) | .477** (ปานกลาง) | .589** (สูง) |
| Y ₂ | .531** (สูง) | .587** (สูง) | .572** (สูง) | .654** (สูง) | .675** (สูง) | .722** (สูง) | .693** (สูง) | .754** (สูง) |
| Y ₃ | .450** (ปานกลาง) | .525** (สูง) | .477** (ปานกลาง) | .570** (สูง) | .497** (ปานกลาง) | .499** (ปานกลาง) | .527** (สูง) | .610** (สูง) |
| Y ₄ | .436** (ปานกลาง) | .513** (สูง) | .501** (สูง) | .559** (สูง) | .460** (ปานกลาง) | .457** (ปานกลาง) | .476** (ปานกลาง) | .587** (สูง) |
| Y ₅ | .490** (ปานกลาง) | .575** (สูง) | .540** (สูง) | .657** (สูง) | .638** (สูง) | .705** (สูง) | .693** (สูง) | .730** (สูง) |
| รวม | .559** (สูง) | .630** (สูง) | .594** (สูง) | .688** (สูง) | .642** (สูง) | .676** (สูง) | .672** (สูง) | .764** (สูง) |

** $p < .01$

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยโดยรวมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ($r = .764$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง ($r = .559$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .436 ถึง .531 และมีความสัมพันธ์กับด้านการสร้างความรู้มากที่สุดในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้น้อยที่สุดในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง ($r = .630$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .504 ถึง .587 และมีความสัมพันธ์กับด้านการสร้างความรู้มากที่สุดในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านการแสวงหาความรู้น้อยที่สุดในระดับปานกลาง

3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง ($r = .594$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .460 ถึง .572 และมีความสัมพันธ์กับด้านการสร้างความรู้มากที่สุดในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านการแสวงหาความรู้น้อยที่สุดในระดับปานกลาง

4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง ($r = .688$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .509 ถึง .657 และมีความสัมพันธ์กับด้านการประยุกต์ใช้ความรู้มากที่สุดในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านการแสวงหาความรู้ความรู้น้อยที่สุดในระดับปานกลาง

5. ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง ($r = .642$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .460 ถึง .675 และมีความสัมพันธ์กับด้านการสร้างความรู้มากที่สุดในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้น้อยที่สุดในระดับปานกลาง

6. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง ($r = .676$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .457 ถึง .722 และมีความสัมพันธ์กับด้านการสร้างความรู้มากที่สุดในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้น้อยที่สุดในระดับปานกลาง

7. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง ($r = .672$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .476 ถึง .693 และมีความสัมพันธ์กับด้านการสร้างความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้มากที่สุดในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ที่น้อยที่สุดในระดับปานกลาง

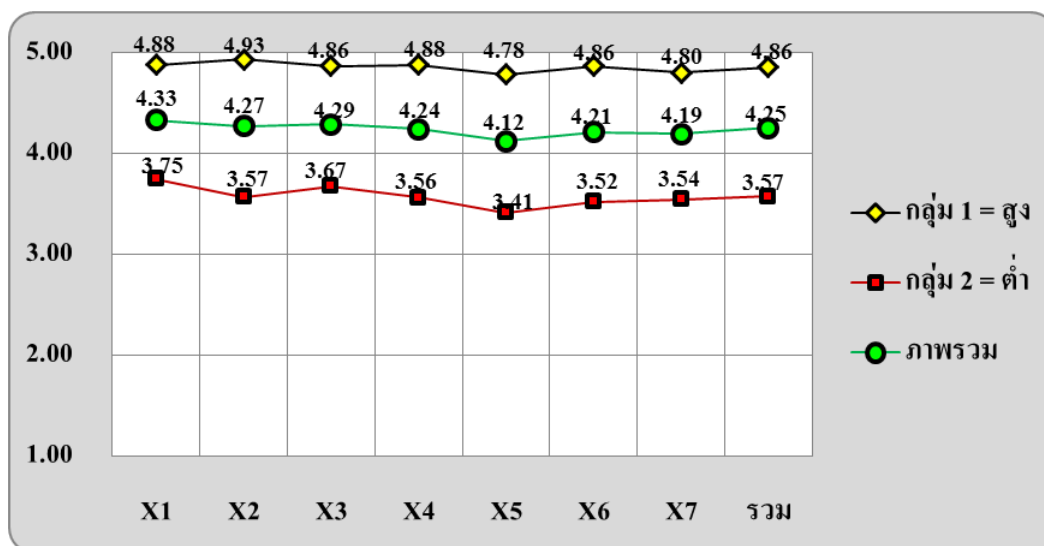
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) ความสำเร็จของการจัดการความรู้

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายโรงเรียน จำนวน 113 โรงเรียน โดยนำคะแนนรวมของแต่ละโรงเรียน มาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย แล้วจำแนกกลุ่มโรงเรียน ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง (มีคะแนนตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ขึ้นไป) พบว่า มีจำนวน 31 โรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ (มีคะแนนจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา) พบว่า มีจำนวน 29 โรงเรียน ส่วนอีก 53 โรงเรียน ถือว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูงและต่ำเท่านั้น สามารถแสดงค่าสถิติพื้นฐานในแต่ละกลุ่มได้ ดังนี้

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ | กลุ่ม 1 (สูง) | | กลุ่ม 2 (ต่ำ) | | ภาพรวม | |
|---------------------------------------------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------|------------|
| | (n = 31) | | (n = 29) | | (n = 113) | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD |
| 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) | 4.88 | .33 | 3.75 | 1.22 | 4.33 | 1.04 |
| 2. วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (X_2) | 4.93 | .33 | 3.57 | 1.28 | 4.27 | 1.14 |
| 3. โครงสร้างองค์การ (X_3) | 4.86 | .28 | 3.67 | 1.22 | 4.29 | 1.05 |
| 4. วัฒนธรรมโรงเรียน (X_4) | 4.88 | .32 | 3.56 | 1.03 | 4.24 | 1.00 |
| 5. ความสามารถของบุคลากร (X_5) | 4.78 | .45 | 3.41 | .50 | 4.12 | .83 |
| 6. แรงจูงใจในการทำงาน (X_6) | 4.86 | .39 | 3.52 | .55 | 4.21 | .82 |
| 7. เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) | 4.80 | .39 | 3.54 | .59 | 4.19 | .80 |
| รวม | 4.86 | .28 | 3.57 | .58 | 4.25 | .70 |

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ มีการดำเนินการทุก ๆ ด้านแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด สามารถแสดงค่าเฉลี่ยทั้งภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ ให้ชัดเจน ดังภาพที่ 9

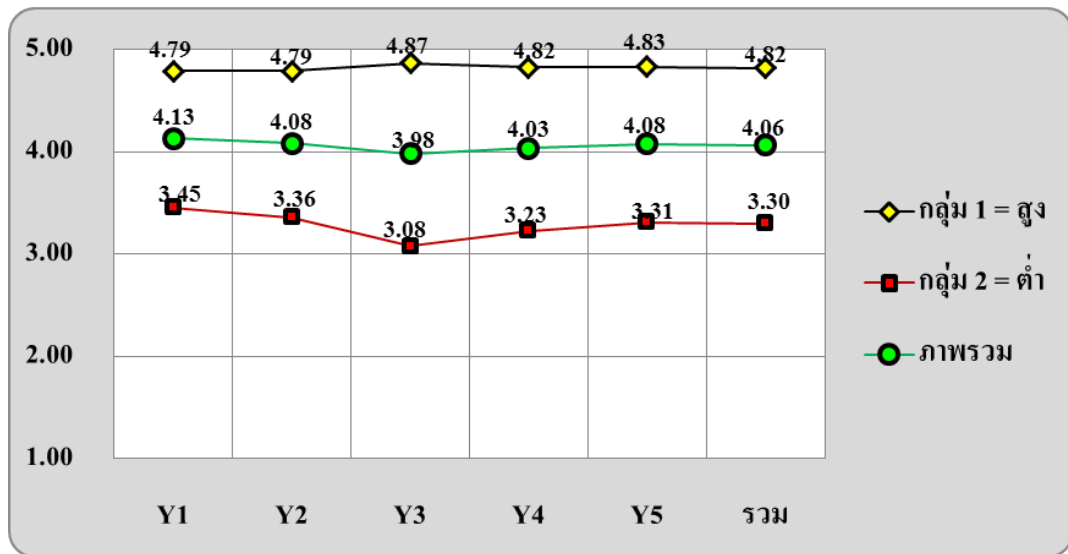


ภาพที่ 9 ค่าเฉลี่ยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ

| ความสำเร็จในการจัดการความรู้ | กลุ่ม 1 (สูง) (n = 31) | | กลุ่ม 2 (ต่ำ) (n = 29) | | ภาพรวม (n = 113) | |
|------------------------------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|---------------------|------------|
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD |
| 1. ด้านการแสวงหาความรู้ | 4.79 | .33 | 3.45 | .45 | 4.13 | .78 |
| 2. ด้านการสร้างความรู้ | 4.79 | .31 | 3.36 | .41 | 4.08 | .81 |
| 3. ด้านการจัดเก็บความรู้ | 4.87 | .51 | 3.08 | .70 | 3.98 | 1.08 |
| 4. ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ | 4.82 | .64 | 3.23 | .55 | 4.03 | 1.00 |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ | 4.83 | .29 | 3.31 | .61 | 4.08 | .90 |
| รวม | 4.82 | .14 | 3.30 | .42 | 4.06 | .82 |

จากตารางที่ 21 พบว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ มีการดำเนินการทุก ๆ ด้านแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด สามารถแสดงค่าเฉลี่ยทั้งภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ ให้ชัดเจน ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยภาพรวมและจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ

จากตารางที่ 20-ตารางที่ 21 จะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำ มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่าลักษณะความแตกต่างของกลุ่มเกิดขึ้นจากตัวแปรใด ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยการสร้างฟังก์ชันจำแนกกลุ่มเพื่อทำนายการเป็นสมาชิกกลุ่ม และเพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อฟังก์ชันจำแนกกลุ่มโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

1.1 การตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติ (Normality) ของตัวแปรอิสระ

ด้วยการทดสอบ Kolmogorov-Sminov แบบ One sample test โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โด่งปกติ ($p > .01$)

H_1 : ตัวแปรมีการแจกแจงไม่เป็น โด่งแบบปกติ ($p < .01$)

ตารางที่ 22 การทดสอบ Normality ด้วย Kolmogorov-Sminov one sample test

| ตัวแปร | ค่าเฉลี่ย | Kolmogorov-Sminov Z | p |
|-----------------------------------|-----------|---------------------|------|
| 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร(X_1) | 4.330 | .547 | .697 |
| 2. วิสัยทัศน์ผู้บริหาร(X_2) | 4.270 | .857 | .219 |
| 3. โครงสร้างองค์การ(X_3) | 4.288 | .853 | .224 |
| 4. วัฒนธรรมโรงเรียน(X_4) | 4.242 | .903 | .140 |
| 5. ความสามารถของบุคลากร(X_5) | 4.121 | .776 | .340 |
| 6. แรงจูงใจในการทำงาน(X_6) | 4.213 | .916 | .074 |
| 7. เทคโนโลยีสารสนเทศ(X_7) | 4.192 | .760 | .350 |

จากตารางที่ 22 ผลการทดสอบการแจกแจงแบบปกติ ของตัวแปรอิสระ ด้วยวิธี Kolmogorov-Sminov one sample test พบว่า ค่าสถิติ Kolmogorov-Sminov Z ในการทดสอบ ตัวแปรอิสระทุกตัว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .01$) จึงไม่ปฏิเสธสมมติฐานศูนย์ นั่นคือ ตัวแปรอิสระทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โคนึงปกติ

1.2 การทดสอบความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) ของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Variance-covariance matrix) ของตัวแปรแต่ละกลุ่ม หรือความเท่าเทียมกันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (Equal variance-covariance matrix) ด้วย Box's M test

ตารางที่ 23 การทดสอบความเท่าเทียมกันของเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม

| Box's M | F Approx. | df1 | df2 | p |
|---------|-----------|-----|-----------|------|
| 192.701 | 5.989** | 28 | 11608.117 | .000 |

** $p < .01$

จากตารางที่ 23 พบว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมมีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างกลุ่ม ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้น ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ต้องใช้คำสั่งย่อย Use covariance matrix แล้วเลือก Separated group เพื่อให้มีการคำนวณความแปรปรวนร่วมแยกกันในแต่ละกลุ่ม (สุวิมล ศิริกาพันธ์, 2553, หน้า 120)

2. ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรอิสระและการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรตาม
ระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
ของตัวแปรอิสระ

| ตัวแปร | กลุ่มที่ | \bar{X} | SD | Wilks' Lambda | F | $df1$ | $df2$ | p |
|----------------|----------|-----------|-------|------------------|-----------|-------|-------|------|
| X ₁ | 1 | 4.877 | .333 | .701 | 24.725** | 1 | 58 | .000 |
| | 2 | 3.745 | 1.221 | | | | | |
| X ₂ | 1 | 4.929 | .329 | .638 | 32.967** | 1 | 58 | .000 |
| | 2 | 3.566 | 1.278 | | | | | |
| X ₃ | 1 | 4.863 | .280 | .676 | 27.838** | 1 | 58 | .000 |
| | 2 | 3.672 | 1.223 | | | | | |
| X ₄ | 1 | 4.879 | .315 | .556 | 46.227** | 1 | 58 | .000 |
| | 2 | 3.560 | 1.030 | | | | | |
| X ₅ | 1 | 4.782 | .451 | .317 | 125.166** | 1 | 58 | .000 |
| | 2 | 3.414 | .497 | | | | | |
| X ₆ | 1 | 4.863 | .392 | .323 | 121.319** | 1 | 58 | .000 |
| | 2 | 3.517 | .547 | | | | | |
| X ₇ | 1 | 4.798 | .390 | .377 | 95.686** | 1 | 58 | .000 |
| | 2 | 3.543 | .590 | | | | | |

** $p < .01$

หมายเหตุ - กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูง

- กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จต่ำ

จากตารางที่ 24 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การประมาณค่าไอเกน (Eigen value) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของฟังก์ชันที่สร้างขึ้น

ตารางที่ 25 ค่าไอเกน (Eigen value) และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของฟังก์ชัน

| Function | Eigen value | % of variance | Canonical correlation | Wilks' Lambda | Chi-square | df | p |
|----------|-------------|---------------|-----------------------|---------------|------------|----|------|
| 1 | 3.051 | 100.00 | .868 | .247 | 76.237** | 7 | .000 |

** $p < .01$

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ได้ Discriminant function จำนวน 1 ฟังก์ชัน เนื่องจากตัวแปรตาม มี 2 กลุ่ม และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของฟังก์ชัน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ค่า Canonical correlation (R) เท่ากับ .868 ดังนั้น R^2 จะมีค่าเท่ากับ .7534 หมายความว่า ชุดตัวแปรอิสระในสมการมีความสามารถในการร่วมกันจำแนกความแตกต่างของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จได้ร้อยละ 75.34

4. การประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่ม

ค่าประมาณคะแนนจำแนกกลุ่ม (Discriminant score: D) ได้จากสมการจำแนกกลุ่ม ดังนี้
รูปคะแนนดิบ

$$D = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + a$$

รูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = \beta_1 Z_{x_1} + \beta_2 Z_{x_2} + \beta_3 Z_{x_3} + \beta_4 Z_{x_4} + \beta_5 Z_{x_5} + \beta_6 Z_{x_6} + \beta_7 Z_{x_7}$$

เมื่อ D, Z_D คือ ตัวแปรตาม หรือเรียกว่า Discriminant score

b_i, β_i คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทำนายกลุ่ม โดยที่ $i = 1, 2, \dots, 7$

a คือ ค่าคงที่

X_i คือ ตัวแปรอิสระ หรือเรียกว่าตัวแปรจำแนกกลุ่ม โดยที่ $i = 1, 2, \dots, 7$

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่ม

| ตัวแปรอิสระ | ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่ม | |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| | คะแนนดิบ (b_i) | คะแนนมาตรฐาน (β_i) |
| ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) | .148 | .130 |
| วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (X_2) | .418 | .284 |
| โครงสร้างองค์การ (X_3) | -.270 | -.236 |
| วัฒนธรรมโรงเรียน (X_4) | -.100 | -.075 |
| ความสามารถของบุคลากร (X_5) | 1.060 | .502 |
| แรงจูงใจในการทำงาน (X_6) | .574 | .372 |
| เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) | .740 | .468 |
| (ค่าคงที่) | -10.732 | |

จากตารางที่ 26 พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร (X_5) เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) แรงจูงใจในการทำงาน (X_6) วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (X_2) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) ส่วนปัจจัยที่มีผลทางลบต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (X_3) และวัฒนธรรมโรงเรียน (X_4) โดยมีสมการจำแนกกลุ่ม ดังนี้

รูปคะแนนดิบ

$$D = .148X_1 + .418X_2 - .270X_3 - .100X_4 + 1.060X_5 + .574X_6 + .740X_7 - 10.732$$

รูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .130Zx_1 + .284Zx_2 - .236Zx_3 - .075Zx_4 + .502Zx_5 + .372Zx_6 + .468Zx_7$$

5. การประมาณค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทำนายกลุ่ม

การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มซึ่งใช้หลักการการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมกับการวิเคราะห์ถดถอย ผลการคัดเลือกตัวแปรอิสระทั้งหมด 7 ตัวแปร เข้าในสมการทำนายกลุ่ม ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรกลุ่มระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ ผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทำนายกลุ่ม

| ตัวแปรอิสระ | ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการทำนายกลุ่ม | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------------|---------------|
| | กลุ่มที่ 1: ประสบความสำเร็จสูง | | กลุ่มที่ 2: ประสบความสำเร็จต่ำ | |
| | คะแนนดิบ | คะแนนมาตรฐาน | คะแนนดิบ | คะแนนมาตรฐาน |
| | (b) | (β_i) | (b) | (β_i) |
| ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) | 7.215 | .481 | 6.706 | .447 |
| วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (X_2) | -.522 | -.035 | -1.957 | -.130 |
| โครงสร้างองค์กร (X_3) | -2.071 | -.138 | -1.143 | -.076 |
| วัฒนธรรมโรงเรียน (X_4) | -1.429 | -.095 | -1.085 | -.072 |
| ความสามารถของบุคลากร (X_5) | 11.672 | .778 | 8.028 | .535 |
| แรงจูงใจในการทำงาน (X_6) | 7.038 | .469 | 5.064 | .338 |
| เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) | 11.180 | .745 | 8.637 | .576 |
| (ค่าคงที่) | -80.324 | | -43.641 | |

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำทั้ง 7 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (X_2) โครงสร้างองค์กร (X_3) วัฒนธรรมโรงเรียน (X_4) ความสามารถของบุคลากร (X_5) แรงจูงใจในการทำงาน (X_6) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) โดยได้ค่าประมาณของสมการทำนายกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง

รูปคะแนนดิบ

$$D_1 = 7.215X_1 - .522X_2 - 2.071X_3 - 1.429X_4 + 11.672X_5 + 7.038X_6 + 11.180X_7 - 80.324$$

รูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{D1} = .481Zx_1 - .035Zx_2 - .138Zx_3 - .095Zx_4 + .778Zx_5 + .469Zx_6 + .745Zx_7$$

กลุ่มที่ 2 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ

รูปคะแนนดิบ

$$D_2 = 6.706X_1 - 1.957X_2 - 1.143X_3 - 1.085X_4 + 8.028X_5 + 5.064X_6 + 8.637X_7 - 43.641$$

รูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{D2} = .447Zx_1 - .130Zx_2 - .076Zx_3 - .072Zx_4 + .535Zx_5 + .338Zx_6 + .576Zx_7$$

6. ผลการตรวจสอบความแม่นยำในการจำแนกกลุ่ม (Predictive accuracy)

6.1 ผลการจำแนกกลุ่ม จากค่า Hit ratio

ตารางที่ 28 ค่า Hit ratio จากการจำแนกกลุ่ม

| ความสำเร็จในการจัดการความรู้ | | สมาชิกกลุ่มจากการทำนาย | | |
|------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|--------|
| | | ประสบ ความสำเร็จสูง | ประสบ ความสำเร็จต่ำ | รวม |
| สมาชิกกลุ่ม | จำนวน ประสบความสำเร็จสูง | 29 | 2 | 31 |
| | ประสบความสำเร็จต่ำ | 1 | 28 | 29 |
| จริง | ร้อยละ ประสบความสำเร็จสูง | 93.50 | 6.50 | 100.00 |
| | ประสบความสำเร็จต่ำ | 3.40 | 96.60 | 100.00 |

Hit ratio = 95.00% of original grouped cases correctly classified.

จากตารางที่ 28 ผลการตรวจสอบความแม่นยำในการจำแนกกลุ่ม (Predictive accuracy) พบว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงได้ถูกต้องร้อยละ 93.50 สามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำได้ถูกต้องร้อยละ 96.60 และสามารถจำแนกทั้งสองกลุ่มได้ หรือสามารถทำนายสมาชิกกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 95.00

6.2 ผลการตรวจสอบความแม่นยำในการจำแนกกลุ่มด้วยวิธี Proportional chance criterion จากสูตร (สุวิมล ตีรกานันท์, 2553, หน้า 123)

$$C_{PRO} = \left(\left(\frac{n_A}{N} \right)^2 + \left(\frac{n_B}{N} \right)^2 \right)$$

ซึ่งค่า Hit ratio ที่ได้จากการวิเคราะห์จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ต้องมีค่ามากกว่า $\left(\frac{5}{4}\right)C_{PRO}$ จึงจะแสดงว่า ผลการจำแนกกลุ่มเป็นที่ยอมรับได้ และจากการคำนวณ พบว่าค่า $\left(\frac{5}{4}\right)C_{PRO} = 62.63$ และค่า Hit ratio = 95.00 ซึ่งค่า Hit ratio > $\left(\frac{5}{4}\right)C_{PRO}$ แสดงว่า ผลการจำแนกกลุ่มเป็นที่ยอมรับได้ (สุวิมล ตีรกานันท์, 2553, หน้า 123)

ตอนที่ 5 ผลการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับสูง จำนวน 3 โรงเรียน และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับต่ำ จำนวน 3 โรงเรียน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียน ดังนี้

1. ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ส่วนใหญ่มีการวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน มีโรงเรียนที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง จนเรียกได้ว่าประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่บางโรงเรียนการดำเนินงานยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำในขั้นตอนการจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้น ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง พบว่า โรงเรียนได้ส่งเสริมสนับสนุนครูในการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอกอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ มีการศึกษาดูงาน ฝึกอบรมในการพัฒนาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นนโยบายในการแสวงหาความรู้สืบเสาะ ค้นหา โดยเน้นการเตรียมบุคลากร ผู้ชำนาญเฉพาะทางได้แสวงหาความรู้ตามสายงานและความถนัดของตนอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ตในห้องพักครูในการสืบค้นแสวงหาความรู้ ตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผมสนับสนุนให้ครูแสวงหาความรู้เพิ่มเติมทุกช่องทาง ทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ก็จบหรือกำลังศึกษาปริญญาโทหลายคน อีกทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองในสายงานของครู มีโครงการฝึกอบรมมาที่ไรผมก็ส่งครูไปร่วมอบรมแล้วก็กลับมารายงาน ขยายผลต่อ เป็นที่น่าพึงพอใจ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...ครูในโรงเรียนมีความกระตือรือร้นมากในการแสวงหาความรู้ ทั้งการศึกษาต่อการพัฒนาผลงานทางวิชาการ การสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยครูส่วนใหญ่จะแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง ผู้บริหารเป็นเพียงผู้คอยสนับสนุนส่งเสริม เปิดโอกาสให้ครูได้แสวงหาความรู้อย่างเท่าเทียม อำนาจความสะดวกอุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ตในห้องพักครูในการสืบค้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ โดยการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเอง สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ สนับสนุนผลักดันให้ครูได้ศึกษาต่อ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อโลกของความรู้และการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเน้นการเตรียมบุคลากรผู้ชำนาญเฉพาะทาง ตามสายงานและความถนัดของตน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ พบว่า ผู้บริหารได้ส่งเสริมสนับสนุนครูในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากช่องทางต่าง ๆ มีการศึกษาดูงาน ฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน แต่ในกระบวนการจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบชัดเจนเท่าที่ควร ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ครูที่โรงเรียนก็ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทหลายคน การแสวงหาความรู้ยังเป็นแบบตัวใครตัวมันตามความสนใจและสายงานของตนเอง ครูบางคนไม่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...ปัญหาและอุปสรรคในการแสวงหาความรู้ของครูก็มี เช่น ในโรงเรียนเรื่องของการะงานของครูซึ่งมีงานสอนประจำและงานเสริมอื่น ๆ ที่รับผิดชอบมากมาย การรับผิดชอบงานสอนในวิชาของตนการเตรียมแผนการสอน ตรวจงาน งานประจำชั้น งานดูแลนักเรียนและงานกิจกรรมของโรงเรียน เมื่อเลิกงานก็มีภาระส่วนตัว ครอบครัวที่ต้องดูแล ทำให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...ถ้าพูดถึงการแสวงหาความรู้ของนักเรียนนั้น พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่สนใจ การเรียนพิเศษหลังเลิกเรียนและวันหยุด บางครั้งก็ให้ความสำคัญมากกว่าการเรียนในห้องเรียน เสียด้วยซ้ำ ครูหลายคนก็มีการสอนพิเศษหลังเลิกงานเพื่อหารายได้เพิ่มเติม ซึ่งเป็นอีกมุมมอง ที่แสดงถึงการแสวงหาความรู้ของครูก็ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในห้องเรียน มากนัก แม้ผู้บริหารจะพยายามจัดระบบการเรียนพิเศษหลังเลิกเรียนให้เหมาะสม ผลักดันสนับสนุน ให้ครูแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการสอนในห้องเรียนให้เต็มที่แล้ว ก็ยังถือว่าไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

1.2 ด้านการสร้างความรู้

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง พบว่า นอกเหนือจาก การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมแล้ว ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถสร้างได้เอง โรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุน วางแผน ให้ครูสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมในการจัดการความรู้ ให้อิสระทางความคิด ในการสร้างสรรค์ผลงาน และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเน้นเรื่องการเรียนรู้ ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เน้นการพัฒนาให้เฉพาะทางมากขึ้น จะได้แข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ ซึ่งเรื่องนี้ต้องทำอย่างจริงจัง เช่น การสร้างผลงานทางวิชาการ สร้างสื่อ นวัตกรรม การทำวิจัยในชั้นเรียน การส่งเสริม ให้นักเรียนทำโครงการ การจัดทำโครงการพัฒนาผู้เรียน อย่างสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์คุ้มค่า ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนพยายามส่งเสริมให้ครูสร้างสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยมอบหมายไปยัง กลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มให้สร้างแหล่งเรียนรู้แบบบูรณาการในกลุ่มสาระ โดยจัดทำเป็น แผนปฏิบัติการประจำปี โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มสาระรับผิดชอบร่วมกันดำเนินการ ซึ่งผลการประเมิน โครงการ ถือว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในทุกกิจกรรม ซึ่งแสดงถึง การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนได้ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการ สร้างสื่อ นวัตกรรม การเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน การส่งเสริมให้นักเรียนทำโครงการ การจัดทำโครงการพัฒนา ผู้เรียนต่าง ๆ ให้ครูสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมในการจัดการความรู้ โดยให้อิสระทางความคิด

ในการสร้างสรรค์ผลงาน ซึ่งในโรงเรียนมีครูชำนาญการ และชำนาญการพิเศษหลายคนที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ เป็นแบบอย่างในการสร้างความรู้แก่ครูคนอื่น ๆ ด้วย...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...การสร้างความรู้ในโรงเรียนนั้นจะเน้นที่ครู สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ พบว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ สื่อ นวัตกรรมในการจัดการความรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียนต่าง ๆ แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ครูมีการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ และการทำวิจัยในชั้นเรียนในปริมาณน้อย การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...บุคลากรยังทำตามคำสั่งมากกว่าการคิดสร้างสรรค์งานเอง ผู้บริหารต้องทำงานหนัก ต้องคอยติดตาม กระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...มีอุปสรรคในด้านงบประมาณในบางโครงการหรือกิจกรรมที่เข้ามาแทรกแบบเร่งด่วน ซึ่งมีประโยชน์และสามารถสร้างองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนได้ แต่ไม่ได้อยู่ในแผนงบประมาณประจำปี ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาความสำคัญและจำเป็นในการบริหารจัดการให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและ โรงเรียนอย่างเต็มที่...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง พบว่า โรงเรียนมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่มีแหล่งเก็บความรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น ห้องสมุดโรงเรียน ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องวิชาการ ห้องนวัตกรรมการเรียนรู้ มีการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ใน

รูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/ หนังสือ แฟ้มสะสมงาน ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ไฟล์เสียง/ ภาพเคลื่อนไหว แบ่งประเภทหัวเรื่องหรือวาง โครงสร้าง (Knowledge structure) ของความรู้มีการจัดเก็บความรู้ผ่านเครือข่ายภายในขององค์กร (Intranet) เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บและง่ายต่อการนำไปใช้ผ่านระบบเครือข่าย LAN (Local area network) และระบบอินเทอร์เน็ต โดยการสร้าง Web page ของครูแต่ละคนและทำการอัปเดตความรู้ต่าง ๆ เพื่อจัดเก็บและเผยแพร่ รวมถึงสามารถสำรองข้อมูลได้ง่ายป้องกันการเสียหายและสูญหายเพื่อให้สะดวกต่อผู้ใช้งาน เข้าถึงง่าย มีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ซึ่งดำเนินการ โดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้ของตน โดยจัดทำแฟ้มสะสมงานในรูปเอกสาร และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ทำการสรุปรายงานการปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิทินปฏิบัติการและแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกภาคเรียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีการแบ่งฝ่าย สายงานที่ชัดเจน จึงดำเนินการด้านการจัดเก็บความรู้เป็นฝ่ายได้ง่ายและเป็นระบบมากขึ้น ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนมีการจัดเก็บความรู้ค่อนข้างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ในห้องสมุดของโรงเรียน ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องวิชาการ ห้องนวัตกรรมการเรียนรู้ มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน สนับสนุนให้แต่ละกลุ่มสาระ Update ข้อมูลลงในเว็บไซต์ และกระตุ้นให้ครูสร้าง Web page ของแต่ละคนแล้วทำการอัปเดตความรู้ต่าง ๆ เพื่อจัดเก็บและเผยแพร่...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนมีการวางแผนในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/ หนังสือ แฟ้มสะสมงาน ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ไฟล์เสียง/ ภาพเคลื่อนไหว แบ่งประเภทหัวเรื่องหรือวางโครงสร้าง (Knowledge structure) ของความรู้ มีการจัดเก็บความรู้ผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บและง่ายต่อการนำไปใช้ผ่านระบบเครือข่าย LAN และระบบอินเทอร์เน็ตรวมถึงสามารถสำรองข้อมูลได้ง่ายป้องกันการเสียหายและสูญหาย...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนมีกระบวนการกลั่นกรองความรู้ก่อนการจัดเก็บ โดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ ซึ่งในเบื้องต้นครูมีการจัดเก็บความรู้ของตน โดยจัดทำแฟ้มสะสมผลงานในรูปเอกสาร และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ทำการสรุปรายงานการปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิทินปฏิบัติการและแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกภาคเรียน โดยมอบหมายให้กลุ่มสาระ หรือฝ่ายงานที่สังกัด

ทำการรวบรวมและตรวจสอบในเบื้องต้น ทำให้การจัดเก็บความรู้ง่ายและเป็นระบบมากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ ยังไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลทำให้การจัดเก็บความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอินเทอร์เน็ตยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารเมื่อระยะเวลาผ่านไปทำให้มีการสะสมมากขึ้น ขาดต่อการสืบค้น ดังนั้น จึงควรพัฒนาบุคลากรในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลให้มากขึ้นดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...เห็นว่าการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยด้วย เช่น ระบบ LAN เป็นระบบที่ราคาถูกและง่ายต่อการจัดการ ในส่วนของโรงเรียนก็พยายามผลักดันการใช้งานในส่วนนี้อยู่...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...ครูส่วนใหญ่ยังไม่ชำนาญการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลทำให้การจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอินเทอร์เน็ตยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารเมื่อระยะเวลาผ่านไปทำให้มีการสะสมมากขึ้น ขาดต่อการสืบค้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...ถ้าโรงเรียนมีการนำระบบ IT มาใช้ในการจัดเก็บความรู้เหมือนอย่างที่สำนักงานเขตทำอยู่ น่าจะทำให้โรงเรียนมีความรู้ที่เป็นองค์รวมมากกว่านี้ ซึ่งเดี๋ยวนี้ต้องใช้ระบบ Cloud management ให้มากเพราะมีความปลอดภัยและเรียกใช้งานได้ง่าย...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

1.4 ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง พบว่า โรงเรียนมีการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง มีกระบวนการให้ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ให้กันและกัน เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้บุคลากรเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในด้านการพัฒนานวัตกรรม การแก้ปัญหาการเรียนรู้นักเรียน และใช้ความรู้ที่ได้เก็บไว้เป็นแหล่งเรียนรู้ แล้วนำไปแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอกโดยผู้บริหารมีการเชื่อมประสานความสัมพันธ์

กับโรงเรียนในระดับเทียบเคียงกันและ Best practice จากองค์กรอื่นๆที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิงเพื่อนำเอาประสบการณ์ความรู้ที่มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและนำมาพัฒนาต่อยอดในโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึกและบรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเพื่อฟัง การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้โดยตรงบอร์ดประชาสัมพันธ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board เป็นต้น ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอกนั้น มีการประสานหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ครูแสดงผลงานทางวิชาการ การตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารมีการเชื่อมประสานความสัมพันธ์กับโรงเรียนในระดับเทียบเคียงกันและ Best practice จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิงเพื่อนำเอาประสบการณ์ความรู้ที่เรามีมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในโรงเรียนที่คล้ายคลึงกันและนำเอาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้จากโรงเรียน Best practice มาพัฒนาต่อยอดในโรงเรียนเรารวมถึงการนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันจากองค์กรอื่น ๆ มาเสริมในส่วนที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเรา...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนมีการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง มีกระบวนการให้ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ให้กันและกัน เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้บุคลากรเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในด้านการพัฒนานวัตกรรมการแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียนและใช้ความรู้ที่ได้เก็บไว้เป็นแหล่งเรียนรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอก บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีเวทีพูดคุยโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติคนที่เก่งที่รู้ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงความรู้มีการจัดทำแผ่นพับความรู้เพื่อเผยแพร่ความรู้เห็นประโยชน์ของการนำไปใช้เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน มีการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึกในการประชุม บรรยากาศการทำงานภายในโรงเรียนเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการบังคับบัญชา การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้โดยตรงจากบอร์ดประชาสัมพันธ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board เป็นต้น ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอกนั้น

มีการประสานหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ครูแสดงผลงานทางวิชาการ การตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ พบว่า บุคลากรยังขาดความมั่นใจในการนำเสนอผลงานสู่ภายนอก การเผยแพร่ความรู้ยังจำกัดอยู่เฉพาะในโรงเรียนหรือในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนั้น ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้โดยการให้รางวัล ยกย่องหรือใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...จากที่ติดตามโรงเรียน พบว่า ไม่ค่อยถ่ายทอดความรู้จากคนเก่าไปคนใหม่สักเท่าไร อาจจะเป็นเพราะว่าโรงเรียนต้องแข่งกับทั้งตนเองและรอบข้างเลยทำให้ไม่อยากแชร์ประสบการณ์กับคนอื่น ๆ แต่ถ้าให้แนะนำ การถ่ายทอดประสบการณ์แบบพี่ไปสู่น้องน่าจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ มากกว่า...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...บุคลากรยังขาดความมั่นใจในการนำเสนอผลงานสู่ภายนอก การเผยแพร่ความรู้ยังจำกัดอยู่เฉพาะในโรงเรียนหรือในกลุ่มสาระการเรียนรู้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...ผู้บริหารต้องกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสายงานด้วยกันเพราะเราจะได้หาแนวทางแก้ไขปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้โดยการให้รางวัล ยกย่องหรือใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

1.5 ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง พบว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตน กระตุ้นให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากความรู้ที่ได้รับมาแล้วพัฒนาต่อยอดความรู้ที่สร้างเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและ

แก้ปัญหาได้สะดวกรวดเร็ว ปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาสามารถเชื่อมโยง
ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งภายในโรงเรียนและจากภายนอก ผู้บริหารและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยน
ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจการแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานของตนเอง
มีการปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนมีความรู้และ
ความเข้าใจในเรื่องของการนำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเพื่อที่จะได้ให้ความรู้
แก่นักเรียน ให้นักเรียนได้รู้ถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ให้นักเรียนยอมรับถึงประโยชน์
ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ในโรงเรียน ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผู้บริหารคณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา
การอบรมการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจ
การแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานของตนเองมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตน กระตุ้นให้ครู
ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากความรู้ที่ได้รับมาแล้วพัฒนาต่อยอดความรู้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...มีการปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ
ด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและ
แก้ปัญหาได้สะดวกรวดเร็ว ปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาสามารถเชื่อมโยง
ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งภายในโรงเรียนและจากภายนอกแล้วนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้
กับหน่วยงานอื่น ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของการนำ
การจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเพื่อที่จะได้ให้ความรู้แก่นักเรียน ให้นักเรียนได้รู้
ถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ให้นักเรียนยอมรับถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการ
ความรู้ในโรงเรียน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ดำ พบว่า ครูยังนำความรู้
มาประยุกต์ใช้เฉพาะในการสอนของตน ยังไม่ค่อยออกไปสู่การใช้ประโยชน์ในระดับโรงเรียน
เท่าที่ควร การทำงานเป็นทีมยังไม่เข้มแข็ง ดังนั้น จึงควรเน้นการจัดโครงการหรือกิจกรรม
ที่ได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือบูรณาการร่วมกัน

อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อชุมชน และสังคมให้มากขึ้น ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“...โรงเรียนต้องนำการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์การเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์การใช้ประกอบในการพิจารณาในการประเมินผลและให้ผลตอบแทนบุคลากร เพื่อจะได้กระตุ้นบุคลากรภายในโรงเรียนให้เกิดความอยากพัฒนาตัวเองบ้าง เพราะครูยังนำความรู้มาประยุกต์ใช้เฉพาะในการสอนของตน ยังไม่ค่อยออกไปสู่การใช้ประโยชน์ในระดับโรงเรียนเท่าที่ควร...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...ผมคิดว่าคุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนนั้นมีมากนะ เราต้องพยายามให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ลงไปให้ทั่วทั้งโรงเรียนเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ถ้านำเอาภูมิที่มีและที่ได้รับมาไปปรับใช้น่าจะเกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่นำต่อยอดพัฒนาความรู้ของโรงเรียนได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...เราควรจะต้องเน้นการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือบูรณาการร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อชุมชน และสังคมให้มากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

ตารางที่ 29 สรุปผลความสำเร็จในการจัดการความรู้จำแนกตามโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง
กับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ด้านการแสวงหา ความรู้ | 1. โรงเรียนจัดโครงสร้าง การจัดการความรู้ให้ครูและ บุคลากรร่วมกันวางแผน ในการจัดการความรู้ | 1. โรงเรียนไม่ได้้นำการแสวงหา ความมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แต่ให้การแสวงหาความรู้เป็นเรื่อง ของบุคคลแต่ละคน | × |
| | 2. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนา ตนเอง สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ สนับสนุนผลักดันให้ครูศึกษาต่อ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องให้ ทัน ต่อโลกของความรู้และการศึกษา ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา | 2. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนา ตนเอง ไม่ได้สร้างเครือข่ายการ แสวงหาความรู้ความรู้ มีการ สนับสนุนผลักดันให้ครูศึกษาต่อ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง | × |
| | 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการแสวงหาความรู้ และ นำความรู้มาพัฒนาองค์การ | 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการแสวงหาความรู้ และ นำความรู้มาพัฒนาองค์การ | × |
| | 4. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากร มีการแสวงหาความรู้และ สร้างการแสวงหาความรู้ ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ | 4. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากร มีการแสวงหาความรู้ | × |
| | 5. บุคลากรแสวงหาความรู้ เพิ่มเติมทุกช่องทาง ทั้งการศึกษา ต่อในระดับที่สูงขึ้น การ ฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง ในสายงาน | 5. บุคลากรแสวงหาความรู้ตาม ความต้องการ ความสนใจ และ ความถนัดของตนเอง | ✓ |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 6. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ทั้งการศึกษาต่อการพัฒนาผลงานทางวิชาการ การสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ | 6. บุคลากรมีความกระตือรือร้นการพัฒนาผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพมากกว่า แสวงหาเพื่อการถ่ายทอดให้กับนักเรียน | ✓ |
| ด้านการสร้าง ความรู้ | 1. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการ สร้างสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน การส่งเสริมให้นักเรียนทำโครงการ การจัดทำโครงการพัฒนาผู้เรียนต่าง ๆ ให้ครูสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมในการจัดการความรู้ โดยให้อิสระทางความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน | 1. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการแต่บุคลากรมีการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ และการทำวิจัยในชั้นเรียนในปริมาณน้อย การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน | × |
| | 2. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูสร้างสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยมอบหมายไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สร้างแหล่งเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกันดำเนินการ | 2. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูสร้างสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ โดยมอบหมายให้สร้างสื่อ ให้จัดแหล่งเรียนรู้ โดยแจ้งในที่ประชุม และในการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ | × |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความ สอดคล้อง |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| | 3. โรงเรียนมีกระบวนการ สร้างความรู้มีการทำงาน เป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ | 3. โรงเรียนไม่มีกระบวนการสร้าง ความรู้บุคลากรยังทำตามคำสั่ง มากกว่าการคิดสร้างสรรค์งานเอง ผู้บริหารต้องทำงานหนัก ต้องคอยติดตาม กระตุ้นให้เกิด การสร้างความรู้ | × |
| | 4. ผู้บริหารเน้นการสร้างความรู้ใน โรงเรียนโดยการสนับสนุน การเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริม สมรรถนะเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่ง ขึ้น เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง มากขึ้น และพัฒนาสมรรถนะ ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับ โรงเรียนอื่น ได้ | 4. ผู้บริหารเน้นการสร้างความรู้ ในโรงเรียนแก่บุคลากรทั่วไป ตามความสนใจของแต่ละบุคคล | × |
| | 5. บุคลากรมีการเผยแพร่ผลงาน ทางวิชาการทั้งครูชำนาญการ และ ชำนาญการพิเศษใน โรงเรียน เพื่อเป็นแบบอย่างในการสร้าง ความรู้แก่ครูคนอื่น ๆ | 5. บุคลากรหวงแหนความรู้และ ผลงานของตนเอง ไม่เผยแพร่ให้ ผู้อื่นในการเป็นแบบอย่าง 6. ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณา ความสำคัญและจำเป็นใน การบริหารจัดการงบประมาณ ด้านการสร้างความรู้ต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อ บุคลากรและ โรงเรียนอย่างคุ้มค่า | × |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ด้านการ จัดเก็บความรู้ | 1. โรงเรียนมีการจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ ในห้องสมุดของโรงเรียน ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องวิชาการ ห้องนวัตกรรม การเรียนรู้ | 1. โรงเรียน ไม่มีการจัดเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ การจัดเก็บเป็นเรื่องส่วนตัวของครู | × |
| | 2. โรงเรียนมีการวางแผน ในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/ หนังสือ แฟ้มสะสมงาน ไฟล์ อิเล็กทรอนิกส์ ไฟล์เสียง ภาพเคลื่อนไหว แบ่งหัวเรื่องหรือ วางโครงสร้างของความรู้ มีการจัดเก็บความรู้ | 2. โรงเรียน ไม่มีการรวบรวมและ จัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โรงเรียนพยายามผลักดันการใช้ งานระบบ LAN ซึ่งเป็นระบบที่ ราคาถูกและง่ายต่อการจัดการ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ใน รูปแบบต่าง ๆ | |
| | ผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อให้ง่าย ต่อการจัดเก็บและง่ายต่อการ นำไปใช้ ผ่านระบบเครือข่าย LAN และ ระบบอินเทอร์เน็ตรวมถึงสามารถ สำรองข้อมูลได้ง่ายป้องกันการ เสียหายและสูญหาย | | × |
| | 3. โรงเรียนมีกระบวนการ กลั่นกรองความรู้ก่อนการจัดเก็บ โดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้องทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ | 3. โรงเรียนยังไม่มีการนำระบบ IT มาใช้ในการจัดเก็บความรู้เหมือนที่ สำนักงานเขตทำอยู่ซึ่งควรใช้ ระบบ Cloud management ให้มาก เพราะมีความปลอดภัยและเรียกใช้ งานได้ง่าย | × |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 4. บุคลากรมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน สนับสนุนให้แต่ละกลุ่มสาระ Update ข้อมูลลิงค์ในเว็บไซต์ และกระตุ้นให้ครูสร้าง Web page ของแต่ละคนแล้วทำการอัปเดต โหลด ความรู้ต่าง ๆ เพื่อจัดเก็บและเผยแพร่ | 4. บุคลากรมีการเผยแพร่ความรู้กันแบบส่วนตัว ไม่ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน | × |
| | 5. บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้ของตน โดยจัดทำแฟ้มสะสมผลงานในรูปเอกสาร และไฟล์ | 5. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ชำนาญในการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ | × |
| | อิเล็กทรอนิกส์ทำการสรุปรายงาน การปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิทิน ปฏิบัติการและแผนพัฒนาตนเอง เป็นประจำทุกภาคเรียน โดยมอบหมายให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือฝ่ายงานที่สังกัดทำการรวบรวม และตรวจสอบในเบื้องต้น ทำให้การจัดเก็บความรู้ง่าย และเป็นระบบมากขึ้น | ข้อมูลทำให้การจัดเก็บความรู้ในรูปของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอินเตอร์เน็ตยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรการเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารเมื่อระยะเวลาผ่านไปทำให้มีการสะสมมากขึ้น ขาดต่อการสืบค้น | × |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความ สอดคล้อง |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ด้านการถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ | 1. โรงเรียนจัดให้มีการนำเอาความรู้ ที่ได้จากโรงเรียน Best practice มาพัฒนาต่อยอดในโรงเรียนรวมถึง การนำเอาความรู้และประสบการณ์ ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ มาเสริมในส่วนที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร | 1. โรงเรียนจัดให้มีการนำเอา ความรู้ที่ได้จากโรงเรียนอื่นมา พัฒนาต่อยอดในโรงเรียน | ✓ |
| | 2. โรงเรียนจัดให้มีการสอนงาน ระบบที่เลี้ยง ครูมีกระบวนการ แบ่งปันแลกเปลี่ยน และถ่ายโอน ความรู้ให้กันและกัน เกี่ยวกับ นวัตกรรมการเรียนการสอน | 2. โรงเรียนไม่ได้จัดให้ มีการสอนงานระบบที่เลี้ยง ส่วนใหญ่การถ่ายทอด ประสบการณ์แบบที่ไปสู่น้อง ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ มากกว่า | ✗ |
| | 3. โรงเรียนจัดให้มีการถ่ายโอนและ เผยแพร่ความรู้สู่ภายนอก มีการประสานหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ครูแสดงผลงาน ทางวิชาการ การตีพิมพ์เอกสาร ทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ | 3. โรงเรียนจัดให้มีการถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ภายใน โรงเรียนและจัดทำงานวิจัย | ✓ |
| | 4. ผู้บริหารอำนวยความสะดวก ให้บุคลากรในการเข้าถึงความรู้ จัดทำแผนผังเพื่อเผยแพร่ความรู้ เห็นประโยชน์ของการนำ ไปใช้เพื่อประสิทธิภาพและ ความสำเร็จของงาน | 4. ผู้บริหารอำนวยความสะดวก ให้บุคลากร ในการเข้าถึงความรู้และนำไปใช้ เพื่อประสิทธิภาพ และความสำเร็จของงาน | ✓ |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 5. ผู้บริหารมีการเชื่อมประสานความสัมพันธ์กับโรงเรียนในระดับเทียบเคียงกันและ Best practice จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีลักษณะต่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ | 5. ผู้บริหารไม่เน้นย้ำในการประสานความสัมพันธ์กับโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ | × |
| | 6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในด้านการพัฒนาวัตกรรมการแก้ปัญหาการเรียนรู้ | 6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในด้านการพัฒนาวัตกรรมการแก้ปัญหาการเรียนรู้นักเรียน | ✓ |
| | 7. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีเวทีพูดคุยโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีความรู้ความสามารถและผลงาน | 7. บุคลากรในโรงเรียนไม่ค่อยถ่ายทอดความรู้จากคนเก่าไปคนใหม่มากนัก อาจเป็นเพราะโรงเรียนต้องแข่งกับทั้งตนเองและรอบข้างเลยทำให้ไม่อยากแชร์ประสบการณ์กับคนอื่น ๆ | × |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | <p>8. มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในโรงเรียน ใช้เหตุผล มากกว่าการใช้อารมณ์ใน การประชุม บรรยากาศ การทำงานภายในโรงเรียน มีความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่า การบังคับบัญชา</p> | <p>8. วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในโรงเรียน ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ ความเป็นเพื่อนและ มีความเป็นกันเอง</p> | ✓ |
| | <p>9. มีระบบการถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้ใน โรงเรียนที่สามารถเข้าถึง ได้สะดวก เช่นการแลกเปลี่ยน ความรู้โดยตรงบอร์ด ประชาสัมพันธ์ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ Web board</p> | <p>9. ไม่มีระบบการถ่ายโอนและ เผยแพร่ความรู้ใน โรงเรียน ที่เป็นระบบแบบชัดเจน 10. ผู้บริหารกำหนดให้มี การแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างสายงานเพราะจะได้หา แนวทางแก้ไขปรับปรุงการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | |
| | | <p>11. มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร เกี่ยวกับการถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้โดยการให้รางวัล ยกย่อง หรือใช้ประกอบการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือน</p> | ✗ |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ด้านประยุกต์ ใช้ความรู้ | 1. โรงเรียนมีการส่งเสริม การพัฒนาศักยภาพของครู กระตุ้น ให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม จากความรู้ที่ได้รับมาแล้วพัฒนา ต่อยอดความรู้ | 1. โรงเรียนมีการส่งเสริม การพัฒนาศักยภาพของครู กระตุ้นให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม จากความรู้ที่ได้รับมาแล้วพัฒนา ต่อยอดความรู้ | ✓ |
| | 2. โรงเรียนให้มีการเชื่อมโยง ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งภายใน โรงเรียนและจากภายนอก แล้วนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน | 2. โรงเรียนไม่มีการเชื่อมโยง ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งภายใน โรงเรียนและจากภายนอก แล้วนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน | × |
| | 3. โรงเรียนเน้นการจัดโครงการ หรือกิจกรรมที่ได้นำเอาความรู้ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในแต่ละกลุ่ม สาระการเรียนรู้ หรือบูรณาการ ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ | 3. โรงเรียนควรต้องเน้นการจัด โครงการหรือกิจกรรมที่ได้นำเอา ความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกันใน แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือบูรณาการร่วมกันอย่าง สร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ ไป | |
| | ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ ประโยชน์ต่อชุมชน และสังคม | ประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ ประโยชน์ต่อชุมชน และสังคมให้ มากขึ้น | × |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 4. ผู้บริหารและบุคลากร มีการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาการอบรม การแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกันมาใช้ใน การปฏิบัติงานเพื่อช่วยใน การตัดสินใจการแก้ปัญหา หรือการพัฒนางานของตนเอง | 4. ผู้บริหารและบุคลากร มีการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา การอบรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกันมาใช้ใน การปฏิบัติงานเพื่อช่วยใน การตัดสินใจการแก้ปัญหาหรือ การพัฒนางานของตนเอง | ✓ |
| | 5. บุคลากรมีการปรับปรุง ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไข และพัฒนาสร้างสรรค์ผลงาน ใหม่ ๆ ในด้านการจัดเรียน การสอนและการปฏิบัติงาน | 5. บุคลากรไม่ปรับปรุงความรู้ เพื่อแก้ไขและพัฒนาสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ ๆ ในด้านการจัดเรียน การสอนและการปฏิบัติงาน | ✗ |
| | 6. บุคลากรมีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้สะดวก รวดเร็วปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนา การทำงาน | 6. บุคลากรมีการนำความรู้มาใช้ ประโยชน์ในการตัดสินใจแต่ขาด การปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่อง และแก้ไขการปฏิบัติงาน | ✓ |

ตารางที่ 29 (ต่อ)

| ความสำเร็จ ในการจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 7. บุคลากรทุกระดับ ในโรงเรียนมีความรู้และ ความเข้าใจในเรื่องของ การนำการจัดการความรู้ เข้ามาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน เพื่อที่จะได้ให้ความรู้แก่นักเรียน ให้นักเรียน ให้นักเรียน ได้รู้ถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ให้นักเรียน ยอมรับถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ ในโรงเรียน | 7. บุคลากรยังนำความรู้มา ประยุกต์ใช้เฉพาะในการสอน ของตน ยังไม่ต่อยอดไปสู่การใช้ ประโยชน์ในระดับ โรงเรียน เท่าที่ควร | × |

หมายเหตุ × ไม่สอดคล้องกัน

✓ มีความสอดคล้องกัน

จากตารางที่ 29 สรุปความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง และโรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำมีกระบวนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน สรุปแนวทางของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้

1. โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงและโรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำ มีกระบวนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน คือ โรงเรียนจัดให้มีการนำความรู้ที่ได้จาก Best practice นำความรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่างกันจากองค์กรอื่น ๆ มาพัฒนาต่อยอดในโรงเรียน มาเสริมในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครู กระตุ้นให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม จากความรู้ที่ได้รับมาแล้วพัฒนาต่อยอดความรู้และให้มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอก มีการประสานหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ครูแสดงผลงานทางวิชาการ การตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ

ผู้บริหารโรงเรียนอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในการเข้าถึงความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในด้านการพัฒนานวัตกรรมการแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน และใช้ความรู้ที่ได้เก็บไว้เป็นแหล่งเรียนรู้ จัดทำแผ่นพับเพื่อเผยแพร่ความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอก นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจการแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานของตนเอง เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

บุคลากรแสวงหาความรู้เพิ่มเติมทุกช่องทาง ทั้งการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองในสายงาน พัฒนาผลงานทางวิชาการ สร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้สะดวกรวดเร็ว ปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาการทำงานมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน มีบรรยากาศในการจัดการความรู้

2. โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงมีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ที่โรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำไม่ได้ดำเนินการจัดการกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

โรงเรียนจัดโครงสร้างการจัดการความรู้ให้ครูและบุคลากรร่วมกันวางแผนในการจัดการความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการ สร้างสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน ให้ครูสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมในการจัดการความรู้ โดยให้อิสระทางความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน มีกระบวนการสร้างความรู้ มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมอบหมายไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สร้างแหล่งเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่รับผิดชอบร่วมกันดำเนินการ

โรงเรียนมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ในห้องสมุดของโรงเรียน ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องวิชาการ ห้องนวัตกรรมการเรียนรู้ มีการวางแผนในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/ หนังสือ แฟ้มสะสมงาน ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ไฟล์เสียง ภาพเคลื่อนไหว แบ่งหัวเรื่องหรือวางโครงสร้างของความรู้มีการจัดเก็บความรู้ผ่านเครือข่าย Intranet เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บและง่ายต่อการนำไปใช้ผ่านระบบเครือข่าย LAN และระบบอินเทอร์เน็ตรวมถึงสามารถสำรองข้อมูลได้ง่ายป้องกันการเสียหายและสูญหายและที่สำคัญ มีกระบวนการกลั่นกรองความรู้ก่อนการจัดเก็บ โดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้องทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ โรงเรียนจัดให้มีการสอนงานระบบพี่เลี้ยง มีกระบวนการให้ครูแบ่งปันแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ให้กันและกันเกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอน

โรงเรียนเน้นการจัด โครงการหรือกิจกรรมที่ได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือบูรณาการร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อชุมชน และสังคม

ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ ให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง สร้างเครือข่ายขององค์ความรู้ สนับสนุนผลักดันให้ครูศึกษาต่อ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อโลกของความรู้และการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้และสร้าง การแสวงหาความรู้ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้บริหารเน้นการสร้างความรู้ในโรงเรียน โดยการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง มากขึ้น และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้

ผู้บริหารมีการเชื่อมประสานความสัมพันธ์กับโรงเรียนในระดับเทียบเคียงกันและ Best practice จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้

บุคลากรมีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการในโรงเรียน เพื่อเป็นแบบอย่างในการสร้าง ความรู้แก่ครูคนอื่น ๆ มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน สร้าง Web page ของแต่ละคน แล้วทำการอัป โหลดความรู้ต่าง ๆ เพื่อจัดเก็บและเผยแพร่ บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้ของตน โดยจัดทำแฟ้มสะสมผลงานในรูปเอกสาร และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ สรุปรายงานการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิทินปฏิบัติการและแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกภาคเรียน โดยส่งให้กลุ่มสาระ การเรียนรู้ หรือฝ่ายงานที่สังกัดทำการรวบรวมและตรวจสอบในเบื้องต้น ทำให้การจัดเก็บความรู้ ง่ายและเป็นระบบมากขึ้น

บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีเวทีพูดคุยโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและผลงาน มีการปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนา สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ในด้านการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน

บุคลากรมีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียนที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้โดยตรงบอร์ดประชาสัมพันธ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web board จัดให้มีการเชื่อมโยงความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งภายในโรงเรียนและจากภายนอกแล้วนำความรู้ที่ได้ ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียน ผู้ให้ ข้อมูลหลักเห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ใน 7 ปัจจัย

ตามแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อประสิทธิผล ของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ แรงจูงใจในการทำงาน วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนปัจจัยที่มีผลทางลบต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมโรงเรียน ส่วนปัจจัยที่ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ด้านงบประมาณ ด้านการวัดผลและประเมินผล ในทุกด้านและทุกขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ และภาระงานของครู ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) สามารถสรุปในแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงมีความเห็นว่า ความสามารถของบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก ในการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียน ซึ่งคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ในการช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ พัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความรู้พัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ มีการใช้และเผยแพร่ผลงานทั้งภายในโรงเรียนและนำเสนอสู่ภายนอก มีการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี ร่วมคิดร่วมทำร่วมกันวางแผน พัฒนา มีทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน นอกจากนี้ยังมี ความสามารถในการแก้ปัญหา มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานร่วมกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้บุคลกรดังกล่าว ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กล่าวว่

“...บุคลากรที่มีความสามารถมีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจ ที่จะนำองค์การประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ ร่วมกันวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และการสอนของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และหาวิธีแก้ไขและพัฒนาการศึกษา ซึ่ง โรงเรียนของเราได้ส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพของตนในการสร้างสรรค์งาน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากที่สุดในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เพราะหากปราศจากบุคลากรที่มีความสามารถแล้วก็จะพัฒนาไปได้ช้า...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีการอบรมพัฒนาให้นำความรู้มา พัฒนา นวัตกรรม และงานวิจัย สร้างและพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ ใช้และเผยแพร่ผลงานทั้งภายในโรงเรียนและนำเสนอสู่ภายนอกและมีการพัฒนา คุณธรรม จริยธรรม กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“..บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีทัศนคติที่ดี พัฒนาตนเองในการจัดความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี ให้การยอมรับซึ่งกัน ให้ความร่วมมือและทำงานเป็นทีม ได้อย่างสร้างสรรค์ เราพยายามรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุด พยายามส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถ อย่างเต็มที่ ให้โอกาสได้พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ มีความเห็นว่าความสามารถของบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการดำเนินการจัดการ ความรู้ในโรงเรียนเหมือนกัน ซึ่งคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ในการช่วยให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ แต่การจัดการความรู้ ของโรงเรียน ยังไม่มีรูปแบบกระบวนการที่เหมาะสม ขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการจัดการ ความรู้ บุคลากรบางคนยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงมากนัก และบุคลากรในโรงเรียนใช้ความรู้ความสามารถของตนเองไม่เต็มศักยภาพ มีการพัฒนาตนเองน้อยเนื่องจากมีภาระงานมาก ทำให้ไม่ค่อยตระหนักและไม่ค่อยให้ความสำคัญ ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน บางคนมีเจตคติที่ไม่ค่อยดีเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ บางคนคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงานของตนเองจากงานประจำหรือบุคลากรบางคนมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แต่เป็นเพราะมีภาระหน้าที่รับผิดชอบจำนวนมาก เนื่องจากอัตรากำลังไม่เพียงพอ จึงไม่ค่อยมีเวลาสำหรับการดำเนินงานการค้นคว้าหาความรู้ใหม่และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรบางคนมีความรู้มากแต่สงวนความรู้ไว้กับตนเองแต่เพียงผู้เดียว ไม่ถ่ายทอดให้กับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานได้รับรู้ เพราะคิดว่า จะทำให้ตนเองถูกลดความสำคัญลงไป ขาดความเป็นเอกภาพและการปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมภายใน กลุ่มเดียวกัน ระหว่างกลุ่ม และ บางครั้งไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าบุคลากร

แต่ละคนมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมาก ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ไม่มีเวลาศึกษาหาความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จากปัญหาเหล่านี้ทำให้การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนไม่พัฒนาเท่าที่ควรสอดคล้องกับข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ว่า

“...บุคลากรที่โรงเรียนมีไม่เพียงพอและไม่เคยได้รับการอบรมเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ และบางคนมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องไม่ตระหนัก และไม่เห็นความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยพัฒนาตนเองเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง บ้างก็ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานจากงานประจำให้กับตน หรือบุคลากรบางคนรู้ว่าเป็นเรื่องที่ดี มีประโยชน์แต่ก็ไม่ต้องการที่จะทำ เพราะมีเวลาไม่เพียงพอต้องรีบเร่งทำงานให้เสร็จทันในเวลากำหนด จึงเป็นเหตุให้ไม่มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน จึงให้ความสำคัญน้อย ความรู้บางอย่างต้องสงวนไว้แต่เพียงผู้เดียว เพราะถ้ามีผู้อื่นรู้ด้วยจะทำให้ตนเองนั้นค่อยคุณค่าลงไปหรือถูกลดความสำคัญลงไป...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย ไม่เต็มกรอบอัตรากำหนด ทำให้แต่ละคนต้องมึภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานอื่น ๆ หรือช่วยเหลือผู้อื่น ต่างคนต่างเร่งงานให้ทันเวลากำหนด การอบรมสัมมนาของบุคลากรก็ส่งเข้าร่วม แต่บางครั้งบุคลากรต้องปฏิบัติงานเร่งด่วนที่ต้องจัดทำ ดังนั้น องค์ความรู้ที่จะได้รับจากการอบรมจึง ไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“..บุคลากรมีความสามารถแต่ขาดความเป็นเอกภาพและขาดการปฏิสัมพันธ์ ในการปฏิบัติงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มเดียวกัน ระหว่างกลุ่มและระหว่างสถานศึกษา บางครั้งไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ทั้งนี้เป็นเพราะแต่ละคนล้วนมีงานที่ต้องรับผิดชอบ และไม่เห็นความสำคัญในการจัดการความรู้อาจจะคิดว่าตนเองมีความรู้เพียงพอ มีภาระงานที่จะทำ ไม่อยากเปลี่ยนแปลง หาเวลาตรงกันไม่ค่อยได้ การทำงานเป็นทีมนี้้นยากมาก เพราะแต่ละคนมีความเคยชินกับการทำงานเพียงคนเดียว ยิ่งเวลาจะประชุม หาเวลาตรงกันยาก ซึ่งบางครั้งงานมันต้องรีบทำให้ทันเวลาตามกำหนด...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

3.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง มีความเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือที่โรงเรียนใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงเรียนจัดให้มีศูนย์รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบและมีความเป็นพลวัต จัดตั้งคณะกรรมการ ทีมงาน และผู้รับผิดชอบประจำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ โดยช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจาย และใช้ความรู้ได้อย่างสะดวก ง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทางและเวลา ในการเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การใช้โทรศัพท์มือถือ อุปกรณ์การสื่อสารในรูปแบบที่ทันสมัยมากขึ้น มีการจัดทำเครื่องมือมาตรฐานวัดคุณภาพการบริหารงาน และการจัดการความรู้ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ให้บุคลากรศึกษาดูงานองค์การที่มีความเชี่ยวชาญด้านเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างและพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้และ มีเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ พัฒนาศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรพัฒนาองค์การให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ว่า

“...โรงเรียนเห็นความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ ในโรงเรียน โดยจัดตั้งศูนย์รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบ จัดตั้งคณะกรรมการ ทีมงาน และผู้รับผิดชอบประจำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ โดยช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจาย และใช้ความรู้ได้อย่างสะดวก ง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็ว...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...ปัจจุบันนี้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทมากในการศึกษา เป็นการสื่อสารที่ไร้ขอบเขตช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทางและเวลาในการเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต โรงเรียนมีเว็บไซต์ มีการจัดเก็บองค์ความรู้สำหรับการสืบค้นข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มีการใช้โทรศัพท์มือถือ อุปกรณ์การสื่อสารในรูปแบบที่ทันสมัยมากขึ้น มีการจัดทำเครื่องมือมาตรฐานวัดคุณภาพการบริหารงาน และการจัดการความรู้ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรมและการวิจัย จัดเวทีการสนทนาและอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริการแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในโรงเรียน อำนวยความสะดวกแก่ครูในการสืบค้น สร้างองค์ความรู้ มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนสม่ำเสมอ ทำให้ครูสามารถ เข้าถึงและรับทราบข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทาง Social media มากขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ มีความเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือที่โรงเรียน ใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่โรงเรียนขาดงบประมาณในการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือจัดการ ความรู้ให้มีคุณภาพได้ บุคลากรมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีน้อย ทำให้การบริหารจัดการและ พัฒนาการด้านการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมีเว็บไซต์ เรื่องการจัดการความรู้ แต่ มีความเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศค่อนข้างน้อย ถ้าสมัยและไม่ทัน เหตุการณ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนใหญ่ยังคงเน้นการใช้ความรู้จากประสบการณ์เดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ มาทำให้ขาดความชำนาญ โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ไม่มีศูนย์ รวบรวมข้อมูลสำหรับการสืบค้นข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ไม่มีผู้ดูแลหรือโปรแกรม สำเร็จรูปเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมด หากได้รับการสนับสนุนและเห็นความสำคัญจะทำให้การจัดการ ความรู้ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า

“...โรงเรียนมีเครื่องคอมพิวเตอร์น้อย ไม่มีงบประมาณในการจัดซื้อ บุคลากรไม่ค่อยมี ความชำนาญเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี ควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทางด้านเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่องและจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในแต่ละ โรงเรียน สนับสนุน เครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต โปรแกรมสำเร็จรูป อย่างเพียงพอ ต่อการใช้งาน เพื่อสนองการใช้งานสืบค้นความรู้ต่าง ๆ ของครู นักเรียนและ ผู้ปกครอง รวมทั้งเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายการจัดการความรู้ก็จะเป็นการดี...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของครูบางคนยังมีอุปสรรคบ้าง เช่น ครูอาวุโส อาจไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี แก้ปัญหาโดยการให้ครูเด็ก ๆ หรือเจ้าหน้าที่สำนักงาน ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานบ้าง ทำให้การจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบ อินเทอร์เน็ตยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...ยุคปัจจุบันเทคโนโลยีก้าวไกล และไปอย่างรวดเร็ว อาจจะทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนตามไม่ทัน บุคลากรบางคน สืบค้นข้อมูลไม่เป็น เลยเลือกใช้ความรู้เดิม ๆ ที่มีในตนเองเป็นส่วนใหญ่ การใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ น้อย เนื่องจากไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และโรงเรียนไม่มีผู้ดูแลหรือโปรแกรมสำเร็จรูปเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมด โรงเรียนมีเว็บไซต์แต่ข้อมูลในเว็บไซต์ไม่ปรับปรุง หากมีการพัฒนา สรรหา บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านจะทำให้การจัดการความรู้ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

3.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของครูและความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์เพื่อความสำเร็จของงานการจัดการความรู้ สร้างทัศนคติที่ดีและการยอมรับซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีการจัดประชุม อบรม สัมมนา ทัศนศึกษา ดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาระบบการจัดการความรู้ มีเครื่องมือ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีความก้าวหน้าในการทำงานให้ความสำคัญโดยการสร้างความไว้วางใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกขององค์กร จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร จัดตั้งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความอิสระ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้โอกาสพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า เลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลของการให้สัมภาษณ์ว่า

“...ผู้บริหารมีความเป็นห่วงและดูแลบุคลากรทุกคนในองค์กรให้มีความสุข ในการอยู่ร่วมกัน สร้างความรักความผูกพัน สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีการประกาศเกียรติคุณให้สาธารณชนได้รับทราบ มอบเกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติ มอบรางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีและดีเด่น มีการจัดงานมุทิตาจิตแก่บุคลากรทุกคนเมื่อถึงวาระ ให้โอกาสพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในทุกด้าน ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครูนั้นนอกจากเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงแล้ว การจัดปัจจัยสิ่งแวดล้อม การทัศนศึกษา ดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในช่วงปิดภาคเรียน หรือแม้แต่เรื่องส่วนตัวของครูเอง ก็ต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อน การให้เกียรติ และการยอมรับ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...ผู้บริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดสวัสดิการ มอบให้แก่บุคลากรและสมาชิกของครอบครัว มอบหมายงาน ให้ปฏิบัติด้วยความอิสระตามความรู้ความสามารถและศักยภาพอย่างเหมาะสม...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ มีความเห็นสอดคล้องกันกับ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงว่า มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของครูและความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนเนื่องจากแรงจูงใจ กำลังใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเต็มใจทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและสร้างแรงกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และนำความรู้มาใช้ในการงานเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับข้อมูลของการสัมภาษณ์ว่า

“...ผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากร ให้มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพทุกคน แต่บุคลากรบางคนเพิกเฉย ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...แรงจูงใจในการทำงานของครูเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานหรือการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และหาวิธีการสร้างแรงจูงใจแรงกระตุ้น และสร้างขวัญกำลังใจในทุกด้านและทุกเรื่องรวมทั้งกล่าวยกย่องชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณ ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...เมื่อพูดถึงแรงจูงใจในการทำงานของคนนั้นเป็นนามธรรมที่เข้าถึงยากเพราะแต่ละคนมีแรงจูงใจหรือมีปัญหาที่แตกต่างกัน เป็นเรื่องของความรู้สึกของคน หากไม่ชอบใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็อาจไม่มีแรงจูงใจในการทำงานได้ จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและงานหนักของผู้บริหารสำหรับการบริหารบุคลากรที่จะนำพาโรงเรียนให้พัฒนาไปด้วยความราบรื่น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

3.4 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วิสัยทัศน์ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพในอนาคตของงานที่พึงปรารถนา มีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ในการบริหารการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มีแผนปฏิบัติประจำปี มีโครงการ และกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการสร้างยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม มียุทธศาสตร์การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีศูนย์เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ์ว่า

“...วิสัยทัศน์ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนอย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในกระบวนการจัดการความรู้มีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อค้นหาแนวทางพัฒนาการจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษาให้เท่ากับหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ในพัฒนาการจัดการความรู้และคุณภาพการศึกษาได้ชัดเจน ตรงประเด็น ให้เห็นภาพแห่งความสำเร็จร่วมกันตามวิสัยทัศน์...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...เราได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและภารกิจหลักของโรงเรียน มีการวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยกระบวนการจัดการความรู้ จัดให้มีคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาในการจัดการความรู้ นอกจากนั้นโรงเรียนเรายังให้ความสำคัญกับชุมชน เลยคิดสร้างชุมชนแห่งการสื่อสารให้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานของเราด้วย ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...จัดประชุมสัมมนาสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจนเพื่อจะปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วิสัยทัศน์ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่ได้วางภาพในอนาคตของงานที่พึงปรารถนา ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ปล่อยให้การจัดการความรู้เป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล ไม่มีแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ หรือโครงการ การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ตามคำสั่ง และนโยบายเฉพาะกิจของหน่วยงาน กระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนจึงไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า

“...ผู้บริหารจะต้องทำให้ทุกคนในโรงเรียนยอมรับวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งความสำเร็จของงานว่าเกิดจากความคิดและการร่วมกันทำงานของทุกคน มิใช่เกิดจากนโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัดเพียงฝ่ายเดียว ควรกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนงานหรือโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...วิสัยทัศน์ผู้บริหารในการจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้นสำคัญมาก ต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างละเอียดชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และต้องมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...วิสัยทัศน์ของโรงเรียนต้องชัดเจนตั้งแต่แรกว่าเราจะดำเนินการอย่างไร มีเป้าหมายและทิศทางในการจัดการความรู้ที่ถูกต้องหรือไม่ และความสำเร็จของงานในแต่ละงานแต่ละกิจกรรมควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน ถ้า การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้ไม่จริงจัง ไม่ต่อเนื่องและขาดการทบทวนเพื่อพิจารณา การจัดการความรู้ก็ไม่ประสบความสำเร็จ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

3.5 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในสถานศึกษาตามแนวคิดของ Bass (1985, p. 48) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง อีกทั้งเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียน คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

โดยเป็นผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการนำกลุ่มหรือพากลุ่ม ไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำ ของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาการจัดการความรู้และ พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นแนวทางเดียวกัน เป็นผู้นำในการจัดการความรู้สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ สร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและ อย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน จัดหาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความรู้ของบุคลากร สรรหาและพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยที่เหมาะสม กับสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการ ความรู้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง วางแผนการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและ ให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณการจัดการความรู้ เป็นแบบอย่าง ที่ดีในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การแสวงหาความรู้ การนำความรู้มาใช้ในการ พัฒนาโรงเรียน โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็นอย่างชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว ชักจูง บุคลากรให้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างฉลาด ส่งเสริมการสร้างแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้ชุมชนได้มีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และนำไป ประยุกต์ใช้ ในการจัดการความรู้ คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างจุดร่วม ในความสำเร็จของงาน มีความยุติธรรม ใช้เหตุผลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อารมณ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้และเรื่องอื่น ๆ สอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า

“...ลักษณะผู้นำองค์การต้องให้ความสำคัญในเรื่องคน และการสร้างศักยภาพ เชิงสร้างสรรค์ในองค์การ นำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์การให้ได้มากที่สุด การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเริ่มจากผู้บริหารให้การสนับสนุนเป็นแบบอย่าง ที่ดี ทั้งในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่แสดงออกให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นได้ ว่าเป็นผู้แสวงหา ความรู้อยู่เสมอแล้วนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ต้องสร้างความร่วมมือและ การทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นใช้ภาวะผู้นำของตนเองในการสื่อสาร

ชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการพัฒนาความสามารถของตนในการแสวงหาความรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ การสร้างและจัดเก็บความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน คอยส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน เช่น ศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้ชุมชนได้มีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 9 มกราคม 2558)

“...ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ต้องคิด ต้องทำ วางแผน สร้างความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม ต้องสัมพันธ์ติดต่อกับประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากร สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน จัดหางบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 15 มกราคม 2558)

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความยุติธรรม ใช้เหตุผลในการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าใช้อารมณ์ มีความชำนาญในเนื้อหา มีความสามารถในการชี้แนะ ประสาน ควบคุม มีส่วนร่วมและพัฒนาประสิทธิภาพที่สูงขึ้นของสมาชิกในทีม ค้นพบและพัฒนาสมาชิกในทีมด้วยความรู้และทักษะที่จำเป็น ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้และเรื่องอื่น ๆ สอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ว่า

“...ถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ ไม่มีความชำนาญในเนื้อหาสาระ บุคลากรจะไม่ให้ความเชื่อถือ ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความเคารพ และไม่เชื่อในความสามารถในการบริหารองค์การได้ ถ้าต้องการให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเก่งและนำ พาทุกคนให้ร่วมปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การทำงานต้องเป็นทีม เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงานให้ได้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่กำหนดทิศทาง พร้อมกับสร้างกลยุทธ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...ภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ใช่เฉพาะเรื่องการจัดการความรู้ แต่เป็นทุก ๆ เรื่องในการบริหาร โรงเรียน บริหารบุคคล ต้องมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ชี้นำ ชี้นำ เน้น สื่อสาร จูงใจ และจุดประกายให้ผู้ร่วมงานมีการเคลื่อนไหวในทิศทางที่กำหนด การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จน่าจะมาจากผู้นำไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องทำงานหนัก ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

3.6 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เนื่องจากมีบุคลากรจำนวนมาก จึงมีการแบ่งการบริหารออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายบริหารงบประมาณ นโยบายและแผน ฝ่ายวิชาการ บริหารงานบุคคล ชุมการ บริหารงานทั่วไป อาคารสถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นต้น มีระดับการบังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายงานตามหน้าที่รับผิดชอบเป็นสัดส่วน การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องนำการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การให้ขึ้นกับกลุ่มงานบริหารทุกกลุ่มและทุกคนต้องช่วยกัน มีรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีทีมงานการจัดการความรู้ มีการศึกษาดูงานองค์การที่มีการบริหารจัดการความรู้ดีเด่น มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล มีเครือข่ายอนุกรรมการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องวิเคราะห์ สังเคราะห์ การจัดการความรู้ นำผลของการประเมินการจัดการความรู้มาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ จัดตั้งศูนย์ ข้อมูลการจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่คู่ความยั่งยืนสอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้ การสัมภาษณ์ว่า

“...โรงเรียนของเรานั้นมีบุคลากรจำนวนมาก จึงมีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีรองผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายช่วยกันดูแล บริหารงานในแต่ละฝ่ายงานตามหน้าที่ รับผิดชอบเป็นสัดส่วน การบริหารจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบ การจัดการความรู้เฉพาะของโรงเรียน การดำเนินการจึงจะได้ผลมีประสิทธิภาพ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่แตกต่างจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะมีบุคลากรจำนวนมาก มีการแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป และถึงแม้จะมีระดับการบังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ แต่ในการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบ เรามีศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ และศูนย์เครือข่ายการจัดการความรู้ มีคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม วัตถุประสงค์ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปวางแผนพัฒนาต่อไป...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...โครงสร้างการบริหารขององค์กรเป็นแผนผังการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารงานหลักในโรงเรียนจะเป็นไปตามโครงสร้างที่วางไว้ ดังนั้นถ้าเรานำการจัดการความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการความรู้ก็จะเป็นงานหลักของโรงเรียน การจัดการความรู้ในโรงเรียนก็จะประสบผลสำเร็จ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษมีการจัดโครงสร้างการบริหารที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัด แต่การจัดการความรู้ น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร จัดให้มีการประสานความร่วมมือกันทุกฝ่าย เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์และพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยในองค์กรให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ มีผู้รับผิดชอบ และมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ถ้าโรงเรียนไม่นำการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นงานงานหนึ่งที่เป็นเอกเทศ มีผู้รับผิดชอบ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ โรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะไม่เอาจริงเอาจัง ไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพราะไม่ได้อยู่ในโครงสร้างขององค์กรสอดคล้องกับข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ์ว่า

“...สำหรับโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษนั้น การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการ แต่ไม่ได้จัดเป็นงานหลัก เป็นงานที่ไม่ได้มุ่งเน้น ไม่ได้เอาจริงเอาจังกับการจัดการความรู้ ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง ทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ไม่สำเร็จ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มต่ำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...การจัดวางโครงสร้างองค์การบางครั้งต้องยืดหยุ่น การทำงานตามสายบังคับบัญชาเกินไป จะส่งผลให้การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นควรจัดให้มีงานย่อย มีผู้รับผิดชอบ และมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ การจัดการความรู้ในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนมีการแบ่งการบริหารงานโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป และฝ่ายกิจการนักเรียน ซึ่งการเลือกบุคลากรที่มาทำหน้าที่ในแต่ละฝ่ายนั้นต้องดูความเหมาะสม ความสมัครใจ ความตั้งใจทำงาน และผลการดำเนินงานด้วย การจัดการความรู้จะเน้นหนักที่ฝ่ายวิชาการที่เป็นแม่ข่ายในการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าเป็นงานหนักพอสมควร น่าจะเป็นงานที่ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

3.7 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก นับว่าเป็นเรื่องยาก และละเอียดอ่อนสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการ ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจลักษณะและแนวทางการทำงาน ดังนั้นโรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้เพราะโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างทีมงานการจัดการความรู้ สร้างภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี มีทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง และอย่างต่อเนื่อง ให้การยอมรับซึ่งกันและกันซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใฝ่เรียนรู้ ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ต Face book และ Line ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการศึกษาดูงานองค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุง ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า

“...วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนให้ทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีจุดหมายร่วมกัน ช่วยให้อุทิศตนได้เข้าใจลักษณะและแนวทางการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือกันทำงาน มีทัศนคติที่ดี ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 1, 9 มกราคม 2558)

“...ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความสามัคคีให้ครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดีด้านการจัดการความรู้ ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 2, 15 มกราคม 2558)

“...วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการขาดความสามัคคีของบุคลากรในโรงเรียน การแบ่งแยกเป็นกลุ่ม จึงต้องจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้มีการศึกษาดูงาน องค์กรต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลของการปฏิบัติงานมาพัฒนาและปรับปรุง รวมทั้งจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ต Face book และ Line เพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอีกด้วย...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มสูง) โรงเรียนที่ 3, 25 มกราคม 2558)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลหลักโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ มีความเห็นสอดคล้องกันกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นเรื่องยาก และละเอียดอ่อนสำหรับผู้บริหารในการบริหารจัดการ ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจลักษณะและแนวทางการทำงาน คือ การทำงานเป็นทีม สร้างความรักต่อองค์กร การสร้างความสามัคคีในองค์กร การจัดกิจกรรมร่วมกัน สร้างจุดหมายของความสำเร็จร่วมกัน ดังข้อมูลจากผู้ให้การสัมภาษณ์ว่า

“...วัฒนธรรม ในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ฝังลึก ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์ในการรักษาวัฒนธรรมที่ดีเอาไว้และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่จะเป็นการพัฒนาโรงเรียนและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความสามัคคีของบุคลากร

ในโรงเรียน การแบ่งแยกเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งขัดขวางการดำเนินงานภายในโรงเรียนให้ราบรื่น
 ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน ส่งเสริมให้เกิด
 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 4, 12 มกราคม 2558)

“...โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก ถือว่าเป็นเรื่องยากในการที่จะทำตาม
 ความต้องการของแต่ละบุคคล ดังนั้นการรักษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีหลักเกณฑ์เดียวกัน ทุกคน
 ยอมรับร่วมกันที่จะปฏิบัติตามกติกาขององค์กร เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหาร
 จัดการ ซึ่งบางครั้งค่อนข้างละเอียดอ่อนต่อความรู้สึก ต้องให้บุคลากรมีความรักองค์กรร่วมมือกัน
 ปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม ...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 5, 19 มกราคม 2558)

“...วัฒนธรรมโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับโรงเรียนมานาน แต่ละแห่งก็จะมีลักษณะแตกต่างกัน
 ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้สำเร็จผล ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีบทบาท
 ในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความสามัคคี
 และมีความสุขในการทำงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูล: (กลุ่มคำ) โรงเรียนที่ 6, 24 มกราคม 2558)

ตารางที่ 30 สรุปผลการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อ
 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ปัจจัยด้าน ความสามารถ ของบุคลากร | 1. บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถพัฒนาศักยภาพ ตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน | 1 บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ แต่ขาด การพัฒนาการจัดการความรู้ ของโรงเรียน | × |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 2. บุคลากรศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ การเสริมสร้างความรู้ | 2. บุคลากรยังไม่ได้ศึกษาแหล่ง เรียนรู้ที่เสริมสร้างความรู้เท่าที่ควร | ✗ |
| | 3. บุคลากรมีการพัฒนาสร้าง เครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม การเรียนรู้ และงานวิจัย ใช้และเผยแพร่ ผลงานทั้งภายในโรงเรียนและ นำเสนอสู่ภายนอก | 3. บุคลากรมีการพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรมและงานวิจัย ให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ น้อยมาก | ✓ |
| | 4. บุคลากรมีการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ ตามที่ดี ร่วมคิดร่วมทำร่วมกัน วางแผนพัฒนา | 4. บุคลากรขาดการเป็นผู้นำและผู้ ตามที่ดีในการร่วมกันวางแผนพัฒนา | ✗ |
| | 5. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีด้าน การจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่าง ต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงาน | 5. บุคลากรบางคนมีทัศนคติ ที่ไม่ค่อยดีเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ บางคนคิดว่าเป็น การเพิ่มภาระงานของตนเอง | ✗ |
| | 6 บุคลากรมีความสามารถในการแก้ปัญหา มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ สามารถทำงาน ร่วมกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 6 บุคลากรมีความสามารถ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ แต่ไม่ สามารถทำงานร่วมกับทีม | ✗ |
| | 7. โรงเรียนได้จัดให้มีศูนย์รวบรวม ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการ ความรู้อย่างเป็นทางการ | 7. โรงเรียนไม่มีศูนย์รวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการจัดการความรู้ อย่างเป็นทางการ | ✗ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 8. โรงเรียนมีงบประมาณ ในการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้สามารถ ปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพ การศึกษา หรือจัดการความรู้ ได้อย่างมีคุณภาพ | 8. โรงเรียน ขาดงบประมาณใน การจัดหาสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ไม่ สามารถปฏิบัติงานและพัฒนา คุณภาพการศึกษา หรือจัดการ ความรู้ให้มีคุณภาพได้ | × |
| | 9. โรงเรียนมีการรวบรวมและจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบและมีความเป็นพลวัต | 9. โรงเรียนไม่ได้จัดเก็บรวบรวม ข้อมูลให้เป็นระบบ | × |
| | 10. โรงเรียนมีการจัดตั้ง คณะกรรมการ ทีมงานและ ผู้รับผิดชอบประจำศูนย์ข้อมูล สารสนเทศด้านการจัดการความรู้ โดยช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจาย และใช้ความรู้ได้ อย่างสะดวก ง่ายและเห็นผลอย่างรวดเร็ว | 10. โรงเรียนไม่ได้จัดตั้ง คณะกรรมการผู้รับผิดชอบข้อมูล สารสนเทศการจัดการความรู้ โดยเฉพาะ | × |
| | 11. โรงเรียนมีการจัดทำเครื่องมือ มาตรฐานวัดคุณภาพการบริหารงาน และการจัดการความรู้ | 11. โรงเรียนไม่มีเครื่องมือวัด คุณภาพการบริหารงานและ การจัดการความรู้ | × |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 12. โรงเรียนมีการประชุม เชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้ ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีนวัตกรรม และอำนวยความสะดวก ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี ให้บุคลากร | 12. โรงเรียนมีการประชุม เพื่อพัฒนาความรู้ด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม ให้บุคลากรน้อยทำให้ไม่มี บุคลากรมีความชำนาญ ในการใช้เทคโนโลยี | ✓ |
| | 13. โรงเรียนจัดศึกษาดูงานองค์กรที่ มีความเชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ | 13. โรงเรียนไม่ได้จัดศึกษา ดูงานองค์กรที่มี ความเชี่ยวชาญด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการเฉพาะ | ✗ |
| | 14. โรงเรียนสร้างและพัฒนาเว็บไซต์ การจัดการความรู้ | 14. โรงเรียนมีเว็บไซต์ เรื่องการจัดการความรู้ แต่มี ความเคลื่อนไหวของข้อมูล สารสนเทศค่อนข้างน้อย ล้าสมัยและไม่ทันสมัย | ✓ |
| | 15. โรงเรียนสร้างเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศระหว่างกลุ่มสาระ การเรียนรู้ และพัฒนาศูนย์ข้อมูล สารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย | 15. โรงเรียนไม่มีเครือข่าย ของข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและ ภายนอกเป็นการเฉพาะ | ✗ |
| ปัจจัยด้าน แรงจูงใจ ในการทำงาน | 1. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อความสำเร็จ ของงานการจัดการความรู้ | 1. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อความสำเร็จ ของงานการจัดการความรู้ | ✓ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 2. ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี มีการยอมรับซึ่งกันและกันและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน | 2. ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดี มีการยอมรับซึ่งกันและกันและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน | ✓ |
| | 3. ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยหรือมีรางวัลแก่บุคลากรทุกโอกาส | 3. ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยหรือมีรางวัลแก่บุคลากรทุกโอกาส | ✓ |
| | 4. ผู้บริหารจัดมีการประชุม อบรม สัมมนา ทัศนศึกษา ดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนางาน พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ | 4. ผู้บริหารจัดมีการประชุม อบรม สัมมนา ทัศนศึกษา ดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนางาน พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ | ✓ |
| | 5. ผู้บริหารจัดให้มีเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนั้น มีความก้าวหน้าในการทำงาน | 5. ผู้บริหารจัดให้มีเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีความก้าวหน้าในการทำงาน | ✓ |
| | 6. ผู้บริหารมีความตระหนัก และให้ความสำคัญต่อการจูงใจ โดยการสร้างความไว้วางใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกขององค์กรเสมอ | 6. ผู้บริหารมีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจูงใจ โดยการสร้างความไว้วางใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกขององค์กรเสมอ | ✓ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ | โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 7. ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการให้แก่บุคลากรและสมาชิก จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน | 7. ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการให้แก่บุคลากรและสมาชิก จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน | ✓ |
| | 8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าและเลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้น | 8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าและเลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้น | ✓ |
| ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร | 1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์มองเห็นภาพในอนาคตของงานที่พึงปรารถนา มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ | 1. ผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ปล่อยให้การจัดการความรู้เป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล | × |
| | 2. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการประจำปี มีโครงการ และกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ | 2. ผู้บริหารไม่ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ หรือโครงการ การจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ | × |
| | 3. ผู้บริหารมีการสร้างยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม มีการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผล ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน | 3. ผู้บริหารไม่มียุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม และการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน | × |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จใน การจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 4. ผู้บริหารสร้างยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | 4. ผู้บริหารไม่ได้คิดวางแผน สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | × |
| | 5. ผู้บริหารไม่ได้คิดวางแผนสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 5. ผู้บริหารไม่ได้จัดตั้งศูนย์ เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ของการจัดการความรู้ | × |
| | 6. ผู้บริหารไม่ได้จัดตั้งศูนย์เครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศของการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบ | ที่เป็นระบบ | × |
| ปัจจัยภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร | 1. ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยเป็นผู้ที่สามารถในการชักจูง ให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตาม ต้องการนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่ วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ | 1. ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ สามารถชักจูงให้คนอื่น ทำงานให้สำเร็จตามต้องการ นำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่ วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมาย ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ | ✓ |
| | 2. มีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ พัฒนาการจัดการความรู้และพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับ สภาพความเป็นจริง | 2. ไม่ได้วางแผนกำหนด ยุทธศาสตร์พัฒนาการจัดการ ความรู้และพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้สอดคล้อง กับสภาพความเป็นจริง | × |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 3. สร้างวัฒนธรรมองค์การ ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และเป็นแนวทางเดียวกัน | 3. ไม่มีวัฒนธรรมองค์การ ด้านการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบและ เป็นแนวทางเดียวกัน | ✗ |
| | 4. เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ สร้างและพัฒนาทีมงานการจัดการ ความรู้ สร้างทัศนคติที่ดี ด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง และอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงาน | 5. เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ แต่ไม่ได้สร้างและพัฒนาทีมงาน การจัดการความรู้ สร้างทัศนคติ ที่ดีด้านการจัดการความรู้ ไม่มากนัก | ✓ |
| | 6. จัดหาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้าง ความรู้ของบุคลากร สรรหาและ พัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยให้เหมาะสม กับสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร | 6. จัดหาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเสริม สร้างความรู้ของบุคลากร สรรหา และพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยให้ เหมาะสมกับสภาพ การปฏิบัติงาน ของบุคลากรเพียงเล็กน้อย | ✓ |
| | 7. มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลด้านการจัดการ ความรู้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง | 7. ไม่มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล ด้านการจัดการความรู้ | ✗ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จใน การจัดการ ความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 8. ส่งเสริมการสร้างแหล่งเรียนรู้ ภายนอกโรงเรียน ศูนย์ปราชญ์ ชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้ชุมชน ได้มีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และนำไปประยุกต์ใช้ ในการจัดการความรู้ | 8. ไม่ได้ส่งเสริมการสร้างแหล่ง เรียนรู้ภายนอกโรงเรียน หรือจัดหาศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญา ท้องถิ่น เพื่อให้ชุมชน ได้มีบทบาทในการถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ และนำไป ประยุกต์ใช้ ในการจัดการความรู้ | ✗ |
| | 9. วางแผนการจัดสรรงบประมาณ ให้เพียงพอและ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการงบประมาณ การจัดการความรู้ | 9. วางแผนการจัดสรร งบประมาณให้เพียงพอและ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ งบประมาณการจัดการความรู้ | ✓ |
| | 10. เป็นแบบอย่างที่ดี ในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรม ที่พึงประสงค์ การแสวงหาความรู้ การนำความรู้มาใช้ในการพัฒนา โรงเรียน โดยแสดงออก อย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากร ในโรงเรียนได้เห็นอย่างชัดเจน | 10. เป็นแบบอย่างที่ดี ในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรม ที่พึงประสงค์ การแสวงหา ความรู้ การนำความรู้มาใช้ ในการพัฒนาโรงเรียน โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม ให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็น อย่างชัดเจน | ✓ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | โรงเรียน | โรงเรียน | ความสอดคล้อง |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ความสำเร็จในการจัดการความรู้ | ที่ประสบความสำเร็จสูง | ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | |
| | 11. สร้างขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว ชักจูง บุคลากรให้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างฉลาด คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างจตุร่วมในความสำเร็จของงาน | 11. สร้างขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว ชักจูง บุคลากรให้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างฉลาด ช่วยเหลือแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างจตุร่วมในความสำเร็จของงาน | ✓ |
| | 12. มีความยุติธรรม ใช้เหตุผล ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อารมณ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ในการนำพาโรงเรียนไปสู่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้และเรื่องอื่น ๆ | 12. มีความยุติธรรม ใช้เหตุผลในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ใช้อารมณ์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญใน การนำพาโรงเรียนไปสู่ ความสำเร็จ | ✓ |
| ด้านโครงสร้างองค์กร | 1. โรงเรียนมีการแบ่งการบริหาร ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีฝ่ายบริหาร งบประมาณ นโยบายและแผน ฝ่ายวิชาการ บริหารงานบุคคล ธุรการ บริหารงานทั่วไป อาคาร สถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน ซึ่งแต่ละฝ่ายมีระดับการบังคับบัญชา ในแต่ละฝ่ายงานตามหน้าที่ รับผิดชอบเป็นสัดส่วน | 1. โรงเรียนมีการแบ่งการบริหาร ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับ บริบทของโรงเรียน และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งแต่ละฝ่าย มีระดับ การบังคับบัญชาในแต่ละ ฝ่ายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ เป็นสัดส่วน | ✓ |
| | 2. โรงเรียนนำการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร รับผิดชอบร่วมกัน | 2. โรงเรียนไม่ได้นำการจัดการ ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ โครงสร้างองค์กร | ✗ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 3. มีรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีทีมงานการจัดการความรู้ มีการศึกษาคูงานองค์กร ที่จัดการความรู้ดีเด่น | 3. ไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ที่ชัดเจนขึ้นอยู่กับ ความต้องการของบุคคล และไม่มีทีมงานจัดการ ความรู้และผู้รับผิดชอบ โดยตรง | × |
| | 4. มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผล มีเครือข่ายอนุกรรมการติดตาม ประเมินผลการจัดการความรู้อย่าง ต่อเนื่อง | 4. ไม่ได้จัดให้มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม | × |
| | 5. วิเคราะห์ สังเคราะห์ การจัดการความรู้ นำผล ของการประเมินการจัดการความรู้มา จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ | 5. ไม่ได้นำการจัดการความรู้ มาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ | × |
| | 5. จัดตั้งศูนย์ข้อมูลการจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดีสู่ ความยั่งยืน | 5. ไม่ได้จัดตั้งศูนย์ข้อมูล การจัดการความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความรู้ที่ดี สู่ความยั่งยืน | × |
| ด้านวัฒนธรรม โรงเรียน | 1. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มี ความสำคัญมากในการดำเนินงาน ต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ต้องใช้ เวลาในการเปลี่ยนแปลง | 1. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัย ที่มีความสำคัญมาก ในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา ในการเปลี่ยนแปลง | ✓ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จใน การจัดการความรู้ | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | <p>2. วัฒนธรรมโรงเรียน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ของบุคลากรในโรงเรียนให้ ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรใน โรงเรียนได้เข้าใจลักษณะ และแนวทางการทำงาน</p> | <p>2. วัฒนธรรมโรงเรียน จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ของบุคลากรในโรงเรียนให้ ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรใน โรงเรียนได้เข้าใจลักษณะและ แนวทางการทำงาน</p> | ✓ |
| | <p>3. โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างทีมงานการจัดการความรู้</p> | <p>3. โรงเรียนไม่ได้สร้างวัฒนธรรม องค์การให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้และไม่ได้ สร้างทีมงานการจัดการความรู้</p> | ✗ |
| | <p>4. สร้างบทบาทภาวะผู้นำ ในการจัดการความรู้ ผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดีและ ผู้ตามที่ดี มีทัศนคติที่ดีด้าน การจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่าง ต่อเนื่อง ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ภายใน โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น</p> | <p>4. สร้างบทบาทภาวะผู้นำ ในการจัดการความรู้ ผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี มีทัศนคติที่ดี ด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง แต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ ภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น</p> | ✗ |

ตารางที่ 30 (ต่อ)

| ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ | โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง | โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ | ความสอดคล้อง |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | 5. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใฝ่เรียนรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 5. มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใฝ่เรียนรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | ✓ |
| | 6. มีการใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ต Face book และ Line ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 6. มีการใช้โปรแกรมอินเทอร์เน็ต Face book และ Line ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับครูบางคน | ✓ |
| | 7. มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการศึกษาดูงานองค์กรต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน | 7. ไม่ได้จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการศึกษาดูงานองค์กรต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน | ✗ |
| | 8. มีการสร้างความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ | 8. มีการสร้างความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ | ✓ |

หมายเหตุ ✗ ไม่สอดคล้องกัน

✓ มีความสอดคล้องกัน

จากตารางที่ 30 สรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง และ โรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำมีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน

ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ แรงจูงใจในการทำงาน ทัศนคติผู้บริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนปัจจัยที่มีผลทางลบต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้

ได้แก่ โครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมโรงเรียน ปัจจัยทุกด้านมีความสำคัญในการส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการบริหารจัดการความรู้สรุปแนวทางปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้

1. โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง และ โรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำมีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน คือ

1.1 โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีระดับการบังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายงานตามหน้าที่รับผิดชอบเป็นสัดส่วน

1.2 โรงเรียนสร้างและพัฒนาเว็บไซต์การจัดการความรู้

1.3 ผู้บริหารมีความตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิกขององค์การเสมอ เพื่อความสำเร็จของงานการจัดการความรู้

1.4 ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการให้แก่บุคลากรและสมาชิก จัดตั้งอำนาจความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า และเลื่อนระดับเงินเดือนให้สูงขึ้น

1.5 ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยเป็นผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.6 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การแสวงหาความรู้สร้างขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว ชักจูง บุคลากรให้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างฉลาดเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นทีมสร้างความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงาน

1.7 บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี นวัตกรรมและงานวิจัยให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานการจัดการความรู้

1.8 บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใฝ่เรียนรู้ ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง มีวิธีการดำเนินการจัดการความรู้ที่โรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำไม่ได้ดำเนินการ สรุปแนวทางปฏิบัติแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้

2.1 โรงเรียนนำการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์กร รับผิดชอบร่วมกัน มีแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติประจำปี มีโครงการ และกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2 โรงเรียน มีรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีทีมงานจัดการความรู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 โรงเรียนมีศูนย์รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ มี คณะกรรมการ ทีมงานผู้รับผิดชอบรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบและเป็นพลวัต

2.4 โรงเรียนสร้างเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ และพัฒนา ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย จัดให้มีชุมชนแห่งการสื่อสารที่ดีที่สุด (Community of best practice) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้

2.5 โรงเรียนวางแผนการจัดสรรงบประมาณและในการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณจัดการความรู้

2.6 โรงเรียนจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ มีการศึกษาคูงานองค์กรต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานและทำงานเป็นทีม

2.7 โรงเรียนมีการจัดทำเครื่องมือมาตรฐานวัดคุณภาพการบริหารงาน และการจัดการความรู้ มีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2.8 สร้างบทบาทภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการเป็นผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี มีทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่อง ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

2.9 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ สร้างยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

2.10 ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ศูนย์ปราชญ์ชาวบ้าน แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้ชุมชนได้มีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้

2.11 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องการเป็นผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี ร่วมคิดร่วมทำร่วมกันวางแผนและพัฒนา สามารถทำงานร่วมกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.12 บุคลากรมีการใช้สื่อ เทคโนโลยี โปรแกรมอินเทอร์เน็ต Face book และ Line ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ใช้และเผยแพร่ผลงานทั้งภายใน โรงเรียนและนำเสนอสู่ภายนอก

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ในการจัดการ ความรู้ในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ ดังนี้

3.1 โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารการปฏิบัติงาน โดยลดขั้นตอน การทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาโรงเรียน

3.2 ในการจัดการความรู้ควรทำการวิเคราะห์ห้วงการด้วยเทคนิค SWOT

3.3 โรงเรียนควรร่วมมือกันเป็นเครือข่าย เช่น โรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง เป็นต้น เพื่อร่วมมือแลกเปลี่ยนความรู้ แนวทาง วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การช่วยเหลือทางด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ซึ่งกันและกันทำให้ลดงบประมาณและการใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

3.4 ในแต่ละกระบวนการมีวิธีการและเทคนิคที่หลากหลาย ควรพิจารณาถึง โครงสร้างของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนว่าควรใช้วิธีการใด หรือเทคนิคใดจึงจะเหมาะสม

3.5 มีการประสานงานอย่างต่อเนื่องกับหน่วยงานที่สังกัด จัดโครงการให้ความรู้ เรื่อง การจัดการความรู้ให้กับเขตพื้นที่การศึกษา และทุกโรงเรียนให้ได้เข้าร่วม โครงการ

3.6 ครูที่ปรึกษา ครูแนะแนวเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักเรียนในแต่ละชุมชนว่ามี แหล่งเรียนรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นใดที่น่าสนใจ เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนความรู้ จัดเวที นำเสนอองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

3.7 สนับสนุนครูให้ทำการวิจัยในชั้นเรียน สร้างนวัตกรรม จัดทำโครงการเพื่อพัฒนา ผู้เรียนต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

3.8 ควรมีคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียน

3.9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้การสนับสนุนการจัดฝึกอบรมบุคลากร จัดสรรงบประมาณ สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้เพียงพอในการจัดการความรู้ รวมทั้งเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายการจัดการความรู้ขนาดใหญ่ภายใน เขตพื้นที่การศึกษา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed methods design) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ ศึกษาความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 226 คน จาก 113 โรงเรียน โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ภูมิภาคเป็นชั้นในการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 31 ข้อ ซึ่งมีอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .345 - .842 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .967 และแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 50 ข้อ ซึ่งมีอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 490 - .730 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .983 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis)

การศึกษาเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้จากการจำแนกกลุ่มโรงเรียนเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้สูง (มีคะแนนตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ขึ้นไป) และกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่ำ (มีคะแนนจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25 ลงมา) แล้วดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ภูมิภาคเป็นชั้นในการคัดเลือก กลุ่มละ 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยเข้าศึกษากระบวนการจัดการความรู้และสัมภาษณ์บุคลากรด้วยตนเอง รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 6 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้

ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้านสามารถสรุปผลได้ ดังต่อไปนี้

1.1.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่ครูในโรงเรียน ผู้บริหารช่วยเหลือแก้ไขการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงาน และผู้บริหารปฏิบัติงานการจัดการความรู้ร่วมกับบุคลากร ตามลำดับ

1.1.2 ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและภารกิจหลักของโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารได้กำหนดการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หลักของสถานศึกษา และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ ตามลำดับ

1.1.3 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างของงานโดยคำนึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ รองลงมา คือ โรงเรียนจัดโครงสร้างและมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ ตามเป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียน และโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

1.1.4 ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ โรงเรียนให้การสนับสนุนและเอื้อให้ครูผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกระบวนการจัดการความรู้ รองลงมา คือ โรงเรียนสร้างบรรยากาศและกฎกติกาให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โรงเรียนมีการกระตุ้นและ

สนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการความรู้ และ โรงเรียนจัดเวลาและสถานที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครู ตามลำดับ

1.1.5 ด้านความสามารถของบุคลากร พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รองลงมา คือ บุคลากรสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาพร้อมกันได้อย่างเป็นระบบ บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ และบุคลากรมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ ตามลำดับ

1.1.6 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นทีมในการจัดการความรู้ รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญหรือศึกษาดูงานสม่ำเสมอผู้บริหารให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ครูในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ และ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

1.1.7 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ โรงเรียนจัดหาเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย และ โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งการบริหารจัดการการเรียนการสอนและการวิจัย ตามลำดับ

1.2. ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ รองลงมา คือ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และ ด้านการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละด้านสามารถแสดงผลได้ ดังนี้

1.2.1 ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน รองลงมา คือ กำหนดคนนโยบายในการแสวงหาความรู้ และ เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ มีรูปแบบและกระบวนการที่ได้มาของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน

1.2.2 ด้านการสร้างความรู้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้ รองลงมา คือ สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยการดำเนินกิจกรรม ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้

1.2.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ จัดเก็บโดยจำแนกกลุ่มความรู้ต่าง รองลงมา คือ จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว และประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ให้ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลิ่นกรองตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

1.2.4 ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้โอกาส ให้การสนับสนุน ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รองลงมา คือ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน และเตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ จัดเผยแพร่ความรู้ฝังลึกในคนระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับเอกสาร และบุคคลกับกลุ่มบุคคล

1.2.5 ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากร ในองค์กรรองลงมา คือ นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยโดยรวมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ($r = .764$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ($r = .688$) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ($r = .676$) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($r = .672$) ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร ($r = .642$) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ($r = .630$) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ($r = .594$) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($r = .559$) ตามลำดับ

ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่มความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร (X_5) เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) แรงจูงใจในการทำงาน (X_6) วิสัยทัศน์ผู้บริหาร (X_2) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_1) ส่วนปัจจัยที่มีผลทางลบต่อประสิทธิผลของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (X_3) และวัฒนธรรมโรงเรียน (X_4) โดยมีสมการจำแนกกลุ่มดังนี้

รูปคะแนนดิบ

$$D = .148X_1 + .418X_2 - .270X_3 - .100X_4 + 1.060X_5 + .574X_6 + .740X_7 - 10.732$$

รูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_D = .130Zx_1 + .284Zx_2 - .236Zx_3 - .075Zx_4 + .502Zx_5 + .372Zx_6 + .468Zx_7$$

สมการทำนายกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง

รูปคะแนนดิบ

$$D_1 = 7.215X_1 - .522X_2 - 2.071X_3 - 1.429X_4 + 11.672X_5 + 7.038X_6 + 11.180X_7 - 80.324$$

รูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{D1} = .481Zx_1 - .035Zx_2 - .138Zx_3 - .095Zx_4 + .778Zx_5 + .469Zx_6 + .745Zx_7$$

กลุ่มที่ 2 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่ำ

รูปคะแนนดิบ

$$D_2 = 6.706X_1 - 1.957X_2 - 1.143X_3 - 1.085X_4 + 8.028X_5 + 5.064X_6 + 8.637X_7 - 43.641$$

รูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_{D2} = .447Zx_1 - .130Zx_2 - .076Zx_3 - .072Zx_4 + .535Zx_5 + .338Zx_6 + .576Zx_7$$

ผลการตรวจสอบความแม่นยำในการจำแนกกลุ่ม พบว่า สมการจำแนกกลุ่มสามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูงได้ถูกต้องร้อยละ 93.50 สามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบ

ความสำเร็จต่ำได้ถูกต้องร้อยละ 96.60 และสามารถจำแนกทั้งสองกลุ่มได้ หรือสามารถทำนายสมาชิกกลุ่มได้ถูกต้อง ร้อยละ 95.00

3. ผลการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง และโรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำ ดังนี้

3.1 ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบความสำเร็จสูง มีกระบวนการจัดการความรู้ คือ โรงเรียนจัดโครงสร้างการจัดการความรู้ ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนในการจัดการความรู้ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ ให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริมสมรรถนะเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่ง เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ และให้การแสวงหาความรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการประสานความสัมพันธ์กับโรงเรียนในนำ Best practice จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรมในการจัดการความรู้ มีกระบวนการสร้างความรู้ ด้วยระบบการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งเอกสารและเทคโนโลยี ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการหลากหลาย สอนงานระบบพี่เลี้ยง มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีความรู้ความสามารถและผลงาน มีการปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ในด้านการจัดเรียนการสอน และการปฏิบัติงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร มีการเผยแพร่ความรู้ผลงานทางวิชาการผ่านเว็บไซต์ สร้าง Web page และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ มีการสรุปรายงานการปฏิบัติงานเป็นแผนปฏิทินปฏิบัติการและแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกภาคเรียน มีโครงการหรือกิจกรรมที่ได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน หรือบูรณาการร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

โรงเรียนประสบความสำเร็จต่ำ มีกระบวนการจัดการความรู้ไม่จริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารและบุคลากรในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ไม่ได้จัดวาง

โครงสร้างองค์การให้เป็นระบบ ขาดวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ ไม่ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เพียงแต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังขาดปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุน ได้แก่ งบประมาณ สื่อเทคโนโลยี ภาระงานของครู ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 7 ปัจจัย ตามแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางบวกต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ แรงจูงใจในการทำงาน วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่วนปัจจัยที่มีผลทางลบต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมโรงเรียน ทุกปัจจัยในการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การดำเนินการให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารส่งเสริม พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร สร้างทัศนคติที่ดีด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบ ทำงานร่วมกับทีม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีโครงสร้างองค์การและแผนยุทธศาสตร์ของการนำองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลเป็นระยะ นอกจากนี้ยังมีด้านอื่น ๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้เกิดผลสำเร็จ ได้แก่ งบประมาณ การจัดการภาระงานของครู ให้เหมาะสม การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และการวัดผล ประเมินผลการดำเนินงานในรอบด้านอย่างต่อเนื่องซึ่งทุกปัจจัยมีความสำคัญและสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็อาจทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จ

ในภาพรวมกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ เริ่มจากวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งต้องวางโครงสร้างองค์การให้เป็นระบบ ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ จากนั้นส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่ไปกับการบริหารจัดการปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่ การบริหารงบประมาณ การจัดการภาระงานของครู ให้เหมาะสม การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การวัดผลประเมินผล การดำเนินงานทุกขั้นตอน และมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความสำเร็จในการจัดการความรู้

1.1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แต่ละปัจจัยมีความสำคัญที่ทำให้จัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็น โรงเรียนมัธยมในกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนประจำจังหวัดนั้น มีความพร้อมในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ผู้บริหาร บุคลากร และนักเรียนต่างมีศักยภาพ มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ศิรินทิพย์ ชาติพงษ์วิณิช (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เรื่อง ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ Sallis & Jones (2002, pp. 126-129) ได้ทำการศึกษารองค์ประกอบสำคัญ ในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบสำคัญ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบด้านองค์การ แห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงานและทีมงานการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1.1.1 ด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่พิเศษมีการจัดวางโครงสร้างของงานโดยคำนึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ การมีบุคลากรจำนวนมากจึงมีการแบ่งการบริหารออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เช่น

ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน เป็นต้น ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจแบ่งย่อยเป็นงานต่าง ๆ มีระดับการบังคับบัญชาในแต่ละฝ่ายงานตามหน้าที่รับผิดชอบเป็นสัดส่วนตามเป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้อง และ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และโรงเรียนมีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกซึ่งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ซึ่งถือว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสำคัญในการจัดการความรู้ในโรงเรียน สอดคล้องกับ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 31-32) ที่ได้ศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการจัดการความรู้ พบว่า การที่องค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) โครงสร้างของการจัดการความรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรณงานงาน ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Kaiser (2000, pp. 46-48) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอว่า การจัดโครงสร้างองค์การแบบผสมผสาน ที่มีการบูรณาการ เป้าหมายหน้าที่ บทบาทความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างองค์การที่กระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวก จะส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ พงศ์กลิน เกลือบทอง (2550) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์การ การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ และสอดคล้องกับ วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 60) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบูรณัตถ์ จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การในแนวราบทำให้การไหลเวียนของความรู้สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ กำลังพลสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย
- 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การมีรูปแบบ การแบ่งสายงานและการจัดการที่ชัดเจน มีฝ่ายกรรมวิธีข้อมูล มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการระบบสารสนเทศ การสร้างวิดิทัศน์ การจัดทำฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ เป็นองค์ความรู้ทั้งส่วนที่เป็นหน่วยงานและองค์ความรู้ที่เป็นตัวบุคคล อยู่ด้วยกัน
- 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า โครงสร้างองค์การในแนวราบทำให้การไหลเวียน

ของความรู้สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการจัดตั้งเป็นคณะทำงานต่าง ๆ เฉพาะงาน ทำให้กำลังพลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า โครงสร้างองค์กรมีการปรับการทำงานตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้กำลังพลต้องแสวงหาความรู้และเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากงานที่ต้องทำอยู่ในปัจจุบันจะทำให้ได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

1.1.2 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมีปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การแสวงหาความรู้ การนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน โดยได้แสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม ให้บุคลากรในโรงเรียนได้เห็นอย่างชัดเจน บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ ผู้บริหารใช้วิธีการสร้างขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว ชักจูง บุคลากรให้ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์คอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อสร้างจูงใจร่วมในความสำเร็จของงาน จึงทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหารสอดคล้องกับ Hasanali (2002) ที่ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เพราะว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิสัยองค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นต้นแบบที่พนักงานยึดถือเป็นแบบอย่างผู้มีความสำเร็จในหน้าที่การงาน โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ สอดคล้องกับ มนัสนันท์ หัตถศักดิ์ (2551) ที่ได้วิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ ผู้นำมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันทางความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมขององค์กร เช่นเดียวกับ ทิพย์พพร มหาสินไพศาล (2553) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สอดคล้องกับ วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 62-63) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ของกองพลทหารช่าง ค่ายบวรจักร จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้ภาวะ ผู้นำของตนเองในการสื่อสาร ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาความสามารถของตน ในการแสวงหาความรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ 2) ด้านการสร้างและ จัดเก็บความรู้ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแนวทางการสร้างและจัดเก็บความรู้ 3) ด้านการ แลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้การสื่อสารชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยน ความรู้ในการทำงานเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชานำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 ด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและภารกิจหลักของโรงเรียนชัดเจน มีการกำหนดการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หลักของสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ในการคิด การวางแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ ใช้หลักเหตุผลโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคน ในโรงเรียนยอมรับวิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จที่เกิดจากความคิดของทุกคนมิใช่เกิดจากผู้นำ เพียงฝ่ายเดียว และมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะขัดขวางต่อความพยายามหรือต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงทำให้ครูมีความเชื่อมั่นและเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการจัดการความรู้ คือ ด้านผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ เนื่องจากองค์การจะเจริญรุ่งเรืองต่อไปได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องปรับวิสัยทัศน์ กระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ไปมากในปัจจุบันและอนาคตเช่นเดียวกันกับ Bennett & O'Brien, (1994, pp. 41-49) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ พบว่า องค์การและสมาชิกในองค์การต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานในอนาคตว่าองค์การ ต้องการไปจุดใด ซึ่งวิสัยทัศน์ต้องมีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และเพื่อคาดหมาย ได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์ กว้าง ๆ เพื่อ ไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์การ ไปสู่ วิสัยทัศน์ของพวกเขา และนอกจากนี้ถ้าการจัดการความรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมุดคณะแล้ว วิสัยทัศน์

และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการความรู้สอดคล้องกับ Chen (2004, p. 2) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การโดยมีหลักสำคัญที่เป็นปัจจัยไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ มีกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย สอดคล้องกับ บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 206-207) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบันเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ และ วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 23-32) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารและบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นการจัดการความรู้ เช่นเดียวกับ สิริทิพย์ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 135) พบว่า วิสัยทัศน์ผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ และส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนผ่านปัจจัยทางด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ และสอดคล้องกับ ชยาศิ ศักุญา (2550, หน้า 125) ที่ศึกษา พบว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารส่งผลทางบวกทางตรงไปยังประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.4 ด้านแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ได้รับการพัฒนาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ผ่านประสบการณ์จากการเป็นครู เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ มาโดยตลอด ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ว่า “ผู้บริหารทุกคนมีคุณภาพการบริหารอย่างเป็นระบบและเป็นผู้นำทางวิชาการ ” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547) จากเหตุผลดังกล่าว ผลการวิจัยนี้จึง พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Steers (1991, pp. 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ระดับของแรงจูงใจ ความรู้ความสามารถ หรือลักษณะส่วนตัวและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและ Lawler (2003, p. 50) ที่กล่าวว่า ระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลมีอิทธิพลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับ Bennett & O'Brien (1994, pp. 41-49) ได้ศึกษา พบว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or recognition) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และช่วยส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gruber (2000) ที่ได้ศึกษา พบว่า ระบบการให้รางวัล

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์กร และ Kaiser (2000, pp. 46-48) ได้กล่าวว่าการจูงใจเป็นลักษณะการกระตุ้น โน้มน้ำวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจมีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และผลการวิจัย พบว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุข สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545, หน้า 23-32) กล่าวว่า การจูงใจเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นการจัดการความรู้โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 61) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบุนทร จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้กำลังพลเกิดความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า การจัดฝึกอบรมองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นและมีความทันสมัยให้กับกำลังพล ถือเป็น การสร้างและจัดเก็บความรู้ในลักษณะหนึ่ง 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า การคัดเลือกบุคลากรและ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้กำลังพลเกิดความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า กำลังพลสามารถดึงเอาองค์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของตนและหน่วยงาน และสอดคล้องกับ Yahya & Goh (2002) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการแก้ปัญหา การออกแบบระบบค่าจ้างและผลตอบแทน ซึ่งการจัดการความรู้จะสำเร็จผลได้นั้นต้องอาศัยการส่งเสริมศักยภาพของกลุ่ม การแบ่งปันความรู้และการคิดค้นนวัตกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน พื้นฐานของการประเมินควรอยู่บนการปฏิบัติของพนักงานในการจัดการความรู้และความพยายามในการจัดการความรู้

1.1.5 ด้านวัฒนธรรมโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ให้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนได้เข้าใจลักษณะและแนวทางการทำงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ภายใน

โรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ว่า “ ครูทุกคนมีคุณภาพและมีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูและเป็นสมาชิกของประชาคมแห่งการเรียนรู้ ” ทำให้โรงเรียนได้ให้การสนับสนุนและเอื้อให้ครูผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกระบวนการจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศและกฎกติกาให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นและสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการความรู้ จัดเวลาและสถานที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครู จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สอดคล้องกับ Davenport & Prusak (2000) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความรู้ ว่า การมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความรู้นั้นเป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ มีอิสระที่จะสำรวจค้นคว้า มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ไม่กลัวว่าแลกเปลี่ยนความรู้จะส่งผลต่อหน้าที่การงานของตนเอง ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้นั้นจะต้องเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ สอดคล้องกับ Cumming & Worley (2001, p. 20) ที่กล่าวถึงค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถส่งผลอย่างมากต่อพนักงานในการรวบรวมประมวลผลและแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร องค์การเรียนรู้จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการเปิดกว้าง การริเริ่มสร้างสรรค์ และถ่ายทอดในหมู่สมาชิก โดยที่ค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านั้นจะช่วยให้เกิดการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการเรียนรู้ การแสวงหา การประมวลความรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ ตลอดจนสนับสนุนนวัตกรรม และช่วยให้เกิดความมีอิสระที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเลี่ยงต่อความล้มเหลวและเรียนรู้จากความผิดพลาด และสอดคล้องกับ บุญส่ง หาญพานิช (2546) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาในรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา กล่าวว่าวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่นเดียวกับ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การและ ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และสอดคล้องกับ วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556, หน้า 62) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบูรณัตถ์ จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่า หน่วยงานเปิดโอกาสให้กำลังพลได้แสวงหาความรู้ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้แสดง

ความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสมตามเนื้อหาและให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นทางวิชาการ ได้อย่างเสรี 2) ด้านการสร้างและจัดเก็บความรู้ พบว่า กองพลทหารช่างต้องทำงานที่อาศัยความรู้และทักษะในการทำงาน ซึ่งแต่ละคนทำงานต่างหน้าที่ เพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จราบรื่น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้งานในหน้าที่ของตนให้กับคนรุ่นต่อไป 3) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การในการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้และให้กำลังใจได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การได้ และ 4) ด้านการนำความรู้ไปปฏิบัติ พบว่า มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบของการถ่ายทอดความรู้ เช่น Unit school คือ ให้ผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านมาทำการสอนให้กับบุคคลอื่น ๆ ภายในหน่วยงานทำให้กำลังใจสามารถนำความรู้ นั้น ๆ ไปปฏิบัติได้

1.1.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่โรงเรียนใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจาย และใช้ความรู้ได้อย่างสะดวก ง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็วซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษนั้นมีการพัฒนานวัตกรรมให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดหาเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย และโรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการการเรียนการสอนและการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) จึงทำให้การดำเนินการในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Mohamard et al. (2005) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้ พบว่า ปัจจุบันนี้องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่น่าเชื่อว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ยังคงรูปแบบถาวรและเป็นแหล่งการเรียนรู้ในการเพิ่มหนทางแห่งความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ วิจัยจัดการกับความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ การจัดการความรู้จะต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับวิลาวลัย มาคุ้ม (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้แทบทุกขั้นตอน เช่นเดียวกันกับ Choi (2000) ศึกษา พบว่า โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศเป็นปัจจัยที่ผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผล สอดคล้องกับ พูลสุข สังข์รุ่ง และคณะ (2551, หน้า 98-99) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผลการวิจัย พบว่า มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบของอินเทอร์เน็ตในการจัดการความรู้มากที่สุด โดยเฉพาะในกลุ่มนักศึกษาชั้นปีที่ 1-3

ซึ่งเป็นตัวชี้ให้เห็นว่านโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยี คือ ให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1-2 ได้มีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กใช้เป็นนโยบายที่ถูกต้อง ให้นักศึกษามีความรู้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ ทั้งด้านการสร้างความรู้ การจัดระบบความรู้ การกระจายความรู้ของนักศึกษาทำได้ดีขึ้นและสะดวกขึ้นและ สดศรี กันทะอินทร์ (2554) ได้ศึกษา เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับสำนักหอสมุดที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนในการสร้างการจูงใจ การเข้าถึงและการเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นมากในการทำงาน ทั้งด้านการจัดการข้อมูล การสืบค้นข้อมูล การถ่ายทอดและแบ่งปันข้อมูล ในองค์การล้วนแต่ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นระบบอินทราเน็ตหรือระบบอินเทอร์เน็ต

1.1.7 ด้านความสามารถของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ที่กำหนดว่า “ครูทุกคนเป็นสมาชิกของประชาคมแห่งการเรียนรู้” ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาร่วมกันได้เป็นอย่างดี เป็นระบบ สามารถคิดริเริ่ม กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ และมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำจึงทำให้บุคลากรเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการความรู้ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 7) ที่กล่าวสนับสนุนว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้บุคคลมีความชำนาญในระดับพิเศษซึ่งการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Choi (2000) ที่พบว่า การฝึกทักษะบุคลากรการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ให้บรรลุผล และ Marquardt & Reynolds (1994, pp. 31-32) ได้ศึกษาพบว่า ทีมงานและเครือข่ายเป็นปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ Gorelick et al. (2004) ได้กล่าวถึงการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การนั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากร การศึกษา และการฝึกอบรมเพิ่มเติม คือ องค์ประกอบภายในทุก ๆ การเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ก็เช่นกัน มีความต้องการริเริ่มโปรแกรมการฝึกอบรม

สร้างความตระหนักของ กลยุทธ์และประโยชน์ของการยอมรับโปรแกรมการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ สุจิตรา ชนานันท์ (2548, หน้า 163) กล่าวถึงลักษณะของการจัดการความรู้ จะเกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะ (Competence) ตามที่กำหนด การคัดเลือกและสร้างสรรค์สื่อเพื่อให้การถ่ายทอดความรู้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ พิทักษ์ ศรีชัย (2552) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนกุชฌาภิทยา อําเภอกุชฌาภิทยา จังหวัดพะเยา ผู้วิจัยสรุปในด้านของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การที่โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ครูมีการเพิ่มพูนความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ด้วยการเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนานั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตของโรงเรียนของตนเองที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ อันจะส่งผลต่อความรู้สึที่ดีต่อการจัดการความรู้ นอกจากนี้การที่โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการศึกษา การฝึก การอบรมเพื่อพัฒนาให้ครูและบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.2. ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้การประยุกต์ใช้ความรู้ การถ่ายโอนเผยแพร่ความรู้และการจัดเก็บความรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากจากการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่มีการวางระบบการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน และมีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ การเสริมสร้างจิตสมรรถภาพของบุคลากรทางด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรม เจตคติ และการพัฒนางานวิจัยด้านนวัตกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจึงมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักให้บุคลากรในโรงเรียนมีการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยถือเป็นนโยบายหลัก ซึ่งนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียนเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2557) ที่ทำไว้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น โรงเรียนในสังกัด โดยเฉพาะที่โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษจะต้องดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนต่าง ๆ และเนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีความพร้อมด้านจำนวนบุคลากร แหล่งเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการ

ความรู้ในทุกขั้นตอนนี้ส่งผลให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ พรหมสรรค์ หมั่น ไชยง (2551) ที่ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และการจัดการความรู้ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และ ด้านการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ สิริทิพย์ ธิติพงษ์วิเศษ (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการ ความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งโดยรวมและรายด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ การจัดเก็บ และคั่นคืนความรู้ ตามลำดับและสอดคล้องกับ บุษบา มณีวงศ์ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านภาวะ ผู้นำในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และด้านการวัดผลการจัดการความรู้ ตามลำดับเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.2.1 ด้านการแสวงหาความรู้ มีความสำเร็จในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษานขนาดใหญ่พิเศษมีการส่งเสริมสนับสนุนครูในการสร้างความรู้ ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอกอยู่เสมอเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ มีการศึกษาดูงาน ฝึกอบรมในการพัฒนาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นนโยบายใน การแสวงหาความรู้ สืบเสาะ ค้นหา โดยเน้นการเตรียมบุคลากรผู้ชำนาญเฉพาะทางได้แสวงหา ความรู้ตามสายงานและความถนัดของตน อำนวยความสะดวกอุปกรณ์ เทคโนโลยี ระบบอินเทอร์เน็ต ในห้องพัสดุในการสืบค้นแสวงหาความรู้ ตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ส่งผล ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้จึงส่งผลให้มีการแสวงหาความรู้มีความสำเร็จใน การดำเนินการอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย (2556) ได้วิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผล ต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบูรณัตถ์ จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า การจัดการ ความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบูรณัตถ์ จังหวัดราชบุรี ในด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุดอยู่ในระดับมาก

1.2.2 ด้านการสร้างความรู้ มีความสำเร็จในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีการวางแผน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสร้าง องค์ความรู้ นวัตกรรมในการจัดการความรู้ ให้อิสระทางความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน จัดทำ เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะเดิมที่มีอยู่ ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เน้นการพัฒนาความรู้ให้เฉพาะทางมากขึ้น เช่น การสร้างผลงานทางวิชาการ สร้างสื่อ นวัตกรรม การทำวิจัยในชั้นเรียน การส่งเสริมให้นักเรียน ทำโครงการ การจัดทำโครงการพัฒนาผู้เรียนต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์คุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) สอดคล้องกับ พรหมสรรค์ หมั่นไชสง (2551, หน้า 115) ที่ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ ศิรินทิพย์ ธิติพงษ์วัฒน์ (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญา ท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ที่พบผลการวิจัยเช่นเดียวกันว่ามีการดำเนินการด้านการสร้างความรู้ในระดับมาก

1.2.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ มีความสำเร็จในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนใหญ่มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ หมวดยุทธศาสตร์มีแหล่งเก็บความรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น ห้องสมุด โรงเรียน ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ ห้องวิชาการ ห้องนวัตกรรมการเรียนรู้ มีการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/ หนังสือ แฟ้มสะสมงาน ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ไฟล์เสียง/ ภาพเคลื่อนไหว แบ่งประเภทหัวเรื่อง หรือวางโครงสร้างของความรู้มีการจัดเก็บความรู้ผ่านเครือข่ายภายในขององค์กรง่ายต่อการนำไปใช้ผ่านระบบเครือข่าย LAN (Local area network) และระบบอินเทอร์เน็ต โดยการสร้าง Web page ของครูแต่ละคนและทำการอัปโหลดความรู้ต่าง ๆ สะดวกต่อผู้ใช้งาน เข้าถึงง่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquard, (1996, p. 27) และ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2546, หน้า 157-159) นอกจากนี้ครูมีการจัดเก็บ ความรู้ของตน โดยจัดทำแฟ้มสะสมผลงานในรูปเอกสาร และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ทำการสรุป รายงานการปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิทินปฏิบัติการและแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำทุกภาคเรียน เนื่องจากเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่มีการแบ่งฝ่าย สายงานที่ชัดเจน จึงดำเนินการด้านการจัดเก็บ ความรู้เป็นฝ่ายได้ง่ายและเป็นระบบมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรหมสรรค์ หมั่นไชสง (2551, หน้า 115) ที่ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 และ ศิรินทิพย์ ธิติพงษ์วัฒน์ (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ที่พบผลการวิจัย เช่นเดียวกันว่า มีการดำเนินการด้านการจัดเก็บและค้นคืน

ความรู้ที่อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ใน มหาวิทยาลัยในด้านการจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในระดับมาก

1.2.4 ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ มีความสำเร็จในการดำเนินการอยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) มีการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง มีกระบวนการให้ครูแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ให้กันและกัน เกี่ยวกับนวัตกรรมการเรียนการสอน เปิดโอกาส ให้บุคลากรเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในด้านการพัฒนานวัตกรรมการแก้ปัญหาการเรียนรู้ ของนักเรียน และใช้ความรู้ที่ได้เก็บไว้เป็นแหล่งเรียนรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงาน ภายนอกโดยผู้บริหารมีการเชื่อมประสานความสัมพันธ์กับโรงเรียนในระดับเทียบเคียงกันและ Best practice จากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อนำเอาประสบการณ์ความรู้ที่มีแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันและนำมาพัฒนาต่อยอดในโรงเรียน (ธวัช หมัดเต๊ะ, 2547, หน้า 10-27) มีการถ่ายโอนและ เผยแพร่ความรู้ สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก เช่นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยตรงบอร์ด ประชาสัมพันธ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web board เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกิจ แดงมีแสง และ ยงยุทธ อิมอุไร (2546, หน้า 72) ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอก นั้น มีการประสานหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้ครูแสดงผลงานทางวิชาการ การตีพิมพ์เอกสาร ทางวิชาการ งานวิจัยในชั้นเรียนต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ พรหมสรรค์ หมื่น ไชยสง (2551, หน้า 115) ที่ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1, ศิริินทิพย์ ธิดิพงศัณนิช (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญา ท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 และเสนาะ กลิ่นงาม (2551) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผลการวิจัย พบว่า มีการดำเนินการด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งจะเห็นว่าการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้มีความสำคัญในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sin, Tse, & Yim (2005) ที่กล่าวว่าจัดการความรู้ต้องมาจากการเรียนรู้ การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และให้ความรู้ที่ได้รับเกิดการตอบสนอง ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมในการถ่ายทอดความรู้ แม้ว่าหลายคน ในองค์กรไม่อยากแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่น เพราะกลัวถูกลดความสำคัญลงหลังจากที่ได้แบ่งปัน ความรู้ให้แก่บุคคลอื่นในองค์กรจนหมดแล้ว ซึ่งการแบ่งปันความรู้จำเป็นที่จะต้องใช้เวลา ในการปรับความเข้าใจ (Lubit, 2001, pp. 164-178)

1.2.5 ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ มีความสำเร็จในการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนของครู กระตุ้นให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากความรู้ที่ได้รับมาแล้วพัฒนาต่อยอดความรู้นั้นสร้างเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) และได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ด้านการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้สะดวกรวดเร็ว ปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งภายในโรงเรียนและจากภายนอกผู้บริหารและบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจการแก้ปัญหาหรือการพัฒนางานของตนเองมีการปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของการนำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเพื่อที่จะได้ให้ความรู้แก่นักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557) ให้นักเรียนได้รู้ถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ให้นักเรียนยอมรับถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ พรหมสรรค์ หมื่นไธสง (2551, หน้า 115) ที่ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1, ศิริทิพย์ ธิติพงษ์วิเศษ (2552) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เรื่อง ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 และ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) ที่ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผลการวิจัย พบว่า มีการดำเนินการด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับ Davenport & Prusak (2000, pp. 229-238) ที่ได้ทำการศึกษาด้านการจัดการความรู้ในการทำงาน พบว่า หากจะทำให้การประยุกต์ใช้ความรู้ประสบความสำเร็จจะต้องมีช่องทางในการถ่ายทอดความรู้และนำความรู้ไปใช้ได้หลายช่องทาง ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับ Marquardt (2002, p. 161) ที่กล่าวว่า การประยุกต์ใช้และปรับความรู้ให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลา (Knowledge application and validation) เป็นการใช้หรือประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรนำมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งโดยรวมและรายด้านในระดับสูง ทั้งนี้ จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทัศนคติของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมโรงเรียน ความสามารถของบุคลากรแรงจูงใจในการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ล้วนแต่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยปัจจัยที่มีน้ำหนักในการจำแนก

กลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้นจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และศักยภาพในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับ Senge (1990, p. 7) ที่กล่าวว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นการจัดการความรู้ ดังนั้น ทั้งการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ตลอดจนความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นปัจจัยหลักที่ชี้ให้เห็นความแตกต่าง สำหรับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ย่อมมีการดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ก็ถือว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เช่นกัน ซึ่งเห็นว่าสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ เช่น บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2548) ได้สรุปปัจจัยเอื้อที่สำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยปัจจัยภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผลและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การสอดคล้องกับ จำเริญ จิตรหลัง (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สรุปได้ว่า องค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยปัจจัยการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการความสามารถของบุคลากร และการกระตุ้นให้เกิดความสนใจสอดคล้องกับ ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550) ที่ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ เช่นเดียวกับ อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550, หน้า 117-123) ที่สรุปว่า ปัจจัยเอื้อที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับ เสนาะ กลิ่นงาม (2551) ที่สรุปว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ ศิริทิพย์ ชาติพิงศ์วัฒน์ (2552) ที่สรุปผลการวิจัยว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้าง

พื้นฐาน ตามลำดับ สอดคล้องกับ รัศมี วิศุกกาญจน์ (2552, หน้า 130-131) ที่สรุปผลการวิจัยว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ มี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านเทคโนโลยี และด้านการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วชิระ ชนะบุตร (2552, หน้า 145-146) ที่สรุปผลการวิจัยว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความรอบรู้ในงานของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานกระบวนการจัดการความรู้ ในองค์การ ทรัพยากรสำหรับการจัดการความรู้ การฝึกอบรมและการให้ความรู้แก่บุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับตลาด และการจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติการจัดการความรู้และ นุชบา มณีวงศ์ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

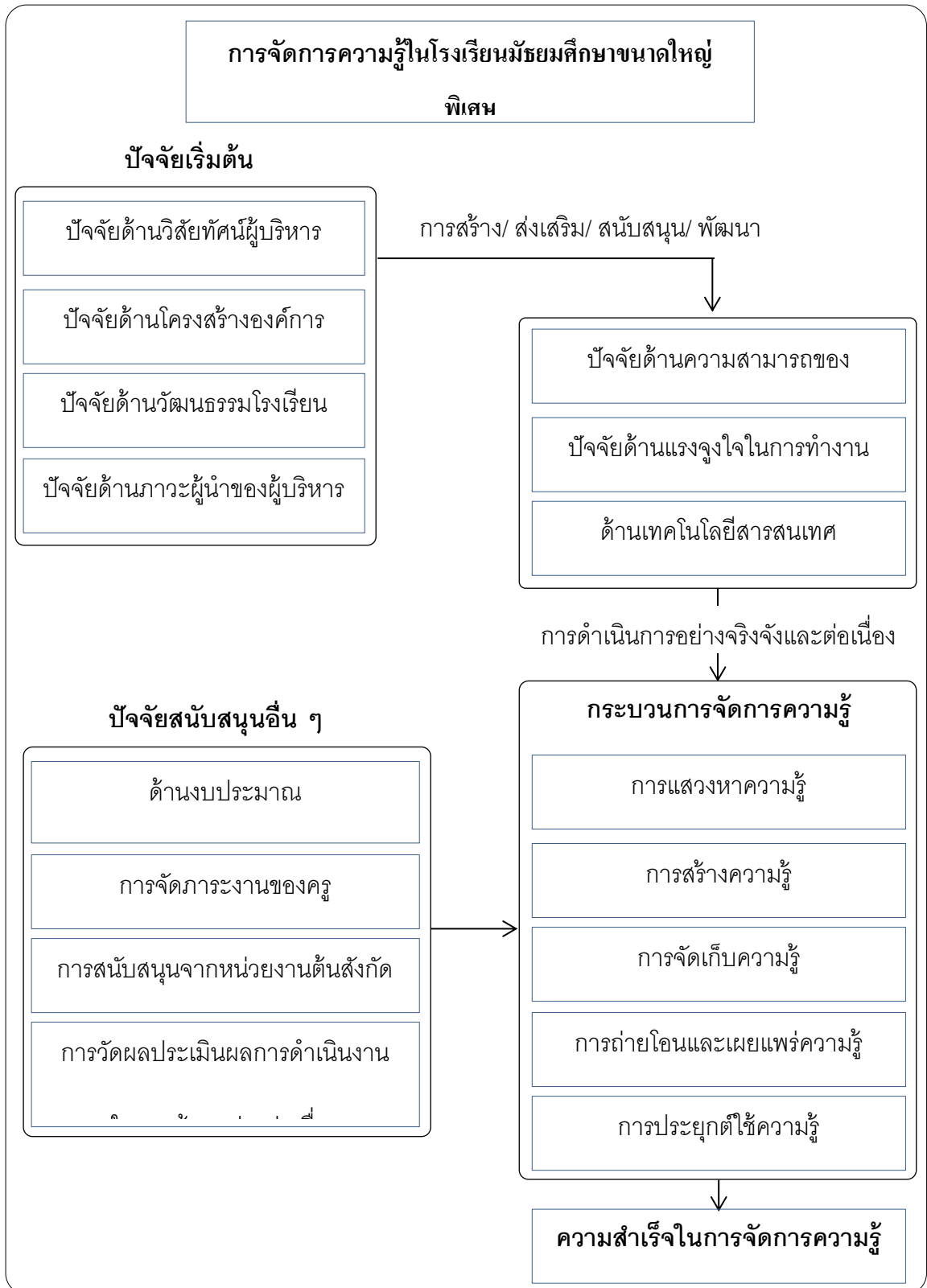
3. กระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้จากผลการค้นพบที่ว่า โรงเรียนจัดโครงสร้างการจัดการความรู้ มีผู้บริหารและบุคลากร ร่วมกันวางแผนในการจัดการความรู้ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการหรือกิจกรรม ต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะเดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่ง เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เฉพาะทางมากขึ้น และพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรมในการจัดการความรู้ มีกระบวนการสร้างความรู้ ด้วยระบบ การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งเอกสารและ เทคโนโลยี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการหลากหลาย มีการปรับปรุง ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขและพัฒนาสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ในด้านการจัดเรียนการสอนและ การปฏิบัติงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ มีการเผยแพร่ความรู้ผลงานทางวิชาการผ่านเว็บไซต์ สร้าง Web page และ ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ให้การจัดการความรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ มีการสอนงานระบบพี่เลี้ยง มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และผลงาน สรุปรายงานการปฏิบัติงานเป็นแผนปฏิทินปฏิบัติการและแผนพัฒนาตนเองเป็นประจำ ทุกภาคเรียน มีโครงการหรือกิจกรรมที่ได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน หรือบูรณาการร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม

กระบวนการของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเห็นว่าปัจจัย

เริ่มต้นที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์และทิศทางในการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับการวางโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบ ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Sallis & Jones (2002, pp. 126-129) ที่ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ คือ ด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และพันธกิจของผู้บริหาร รองลงมา ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านทีมงานและทีมการเรียนรู้ ด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ สอดคล้องกับ Chen (2004, p. 2) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำ การจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยมีหลักสำคัญที่เป็นปัจจัยไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ มีกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย นอกจากนี้ปัจจัยเริ่มต้นแล้วต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การส่งเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ บุญจันทร์ □ สีสันต์ (2554) ที่ศึกษาการพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ □ ของโรงเรียนในฝัน พบว่า ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยบรรยากาศองค์การ และปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศส่งอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ □ ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งนอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านอื่น ๆ

ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้เกิดผลสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านงบประมาณ การจัดการงานของครูให้เหมาะสม การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด และการวัดผล ประเมินผลการดำเนินงานในรอบด้านอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุกปัจจัยมีความสำคัญและสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งก็อาจทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ แต่ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจังของผู้บริหารและบุคลากรในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้และเรื่องอื่น ๆ ได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นกรอบกระบวนการของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กรอบการสังเคราะห์กระบวนการของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กระบวนการจัดการความรู้

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้ โรงเรียนควรพัฒนารูปแบบและกระบวนการในการได้มาของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน การจัดการะงานของครูให้เหมาะสม มีเวลาเพียงพอที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ควรส่งเสริมสนับสนุนครูรายบุคคล กระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และส่งเสริมการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต้องมีที่โรงเรียนยังขาด

1.2 ด้านการสร้างความรู้ โรงเรียนควรประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูมีการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ มีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้ชัดเจน มีการคิดสร้างสรรค์งานตลอดเวลา ผู้บริหารติดตาม กระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ และสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดโครงการที่มีประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้

1.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ โรงเรียนควรให้ทีมผู้อำนวยการและนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรองตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูล โดยเฉพาะในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอินเทอร์เน็ต

1.4 ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ โรงเรียนควรจัดเผยแพร่ความรู้ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับเอกสารและบุคคลกับกลุ่มบุคคล ส่งเสริมการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอก มีการประสานหน่วยงานต่าง ๆ ให้ครูแสดงผลงานทางวิชาการ การตีพิมพ์เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้โดยการให้รางวัล ยกย่องหรือใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

1.5 ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ โรงเรียนควรประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาหรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเข้มแข็ง โดยเน้นการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือบูรณาการร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อชุมชน และสังคมให้มากขึ้น

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 จากการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม พบว่า ปัจจัยที่มีน้ำหนักในการจำแนกกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ที่สำคัญที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยความสามารถของบุคลากรปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเน้นการส่งเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดความชำนาญ

2.2 ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จและกลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินงานสู่ความสำเร็จให้มีความชัดเจน มีการจัดตั้งทีมงานที่เข้มแข็ง มีการนิเทศ ติดตาม มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การแสวงหาความรู้ การนำความรู้มาพัฒนาโรงเรียน โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวางโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบ สร้างแรงจูงใจ สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร และส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สู่ชุมชนเครือข่าย

2.3 ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์ในการบริหารปัจจัยด้านงบประมาณ การจัดการะงานของครูให้เหมาะสม มีการประสานงานหน่วยงานต้นสังกัดในการสนับสนุนการจัดการความรู้ ควรดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจริงจังและมีการวัดผล ประเมินผลการดำเนินงานในรอบด้าน และในทุกขั้นตอนอย่างชัดเจนแล้วปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

3. โรงเรียนในสังกัดควรร่วมมือกันเป็นเครือข่าย เช่น โรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง เป็นต้น เพื่อร่วมมือกันแลกเปลี่ยนความรู้ แนวทาง วิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ การช่วยเหลือทางด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้ลดงบประมาณ และเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนลงไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบหรือรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเพื่อนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไป

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ในตัวแปรอื่น ๆ เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดต่าง ๆ โรงเรียนระดับประถมศึกษา/ ขยายโอกาส โรงเรียนในเมือง/ นอกเมือง เป็นต้น

4. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีน้ำหนักมากที่สุดที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการจัดการความรู้

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2545). การดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้ขององค์การภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติมา ปรีดีดีดก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อัยราพิพัฒน์.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: พิมพ์ลักษณ์.
- จุฑารัตน์ สรวาณะวงศ์. (2547). การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้ บรรณารักษศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: รพีการพิมพ์.
- เจนเนตร มณีนาถ, ดร.ณรัตน์ วิบูลศิลป์, ภาวินิ บุญเกษมสันติ และอรสา เตตวิวัฒน์. (2546). สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: ชัม ชิสเต็ม.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2549). ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชนัญชิตา ม่วงทอง. (2557). สัมภาษณ์การศึกษานำร่องการจัดการความรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ. เอกสาร โรเนียวเย็บเล่ม.
- ชยธิศ กัญญา. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชูเกียรติ บุญเกษมสันต์. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เดือนใจ รักษาพงศ์. (2551). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล และเพ็ญศรี กันตะโสพัทธ์. (2544). แนวความคิดการพัฒนาประเทศไทย โดยใช้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโลกยุคเศรษฐกิจใหม่. *สารเนกเทค*, 8(10), 6-18.
- ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล. (2553). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธวัช หมัดเต๊ะ. (2547). การจัดการความรู้ยุคใหม่ (The new knowledge management). *วารสาร ถักทอสายใยแห่งความรู้*, 6(8), 24-27.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2546). การจัดการความรู้คลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พีรีนติ้ง แมสโปรดักส์.
- บุญจันทร์ สีสันต์. (2554). การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ต.
- บุญดี บุญญากิจ, นงศ์ลักษณ์ ประสบพลสุขโชคชัย และดิศพงษ์ พรชนกนาค. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์เอกซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุษบา มณีวงศ์. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประชุม โพธิกุล. (2542). วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ. *วารสารเพิ่ม ผลผลิต*, 37(7), 21-26.
- ประพนธ์ ผาสุกข์ยึด. (2549). การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ: ไบโหม ครีเอทีฟ กรุ๊ป.
- ประเวศ วะสี. (2550). การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

- ประสิทธิ์ สาระสันต์. (2544). *พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงศ์กลิน เคลือบทอง. (2550). *การจัดการความรู้ของกองเรือยุทธการ กองทัพเรือ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิณสุดา ลีริชรังศรี. (2556). *การจัดการศึกษาในประชาคมอาเซียนและคู่แข่ง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิทักษ์ ศรชัย. (2552). *การจัดการความรู้ของโรงเรียนภูซางวิทยาคม อำเภอภูซาง จังหวัดพะเยา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- พรพิมล ทรธยาภิรมย์โชค. (2554). *การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตก*. นครปฐม: คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: ชรรคมล.
- พรรณี สวานเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พรหมสรรค์ หมั่นไธสง. (2551). *การจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 2(3), 115-125.
- พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. (2547). *ชุมชนแนวปฏิบัติ: การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สายพันธุ์ใหม่.
- พูลสุข สังข์รุ่ง, สุชาดา นิภานันท์, มนัส นามวงศ์, ณัฐธิดา ศรีมุข, โสภา อิมวิทยา และ
- พีระพงศ์ ภัคศิริ. (2551). *การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มนัสนันท์ หัตถศักดิ์. (2551). ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมการทำงาน: บทบาทการส่งอิทธิพลผ่านลักษณะงานหลัก แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อเป้าหมายของงาน และความพึงพอใจในงานของผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชนสายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2(3), 36-45.
- มานิดา นันทไมตรี. (2547). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพซิเซล จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตศึกษา, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มารศรี สุธานี. (2540). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). การพัฒนารูปแบบของโครงการแห่งการเรียนรู้โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่งทิพย์ พรหมศิริ. (2549). ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ดำเนินการตามโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาน. (2545). การพัฒนาการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management development). วารสารจุฬาลงกรณ์, 15(57), 45-55.
- รักษ์ วิศุภกาญจน์. (2552). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี, วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร แบบทดสอบและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

- วชิระ ชนะบุตร. (2552). อิทธิพลของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อ
ความรอบรู้ในงานของบุคลากร บริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารการศึกษามนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- วรรณพร สุขอนันต์. (2550). รูปแบบการนิเทศภายในสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก. ดุษฎีนิพนธ์
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- วิลาวัลย์ มากุ้ม. (2550). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
กระทรวงศึกษาธิการ. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2556). รายชื่อ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ. เข้าถึงได้จาก
[https://th.wikipedia.org/wiki/รายชื่อ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ](https://th.wikipedia.org/wiki/รายชื่อ_โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ)
- วิจารณ์ พานิช. (2547). สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ตลาด
พับลิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วิวัฒน์ ไตรยุทธชัย. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของกองพลทหารช่าง ค่ายบูรณัตถ
จังหวัดราชบุรี. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและ
พัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วีรุธ มาณะศิริานนท์. (2541). องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิรินทิพย์ ชาติพงษ์ฉวี. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัด
การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- สดศรี กันทะอินทร์. (2554). *ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้*
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2550). *สภาพแวดล้อมทางสังคมกับการพัฒนาทรัพยากร*
มนุษย์. เข้าถึงได้จาก <http://www.nida.ac.th/boonanan/p602/module3.htm>
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2550). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
คุรุสภา ลาดพร้าว.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์
อิเล็กทรอนิกส์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). การจัดการความรู้กับสังคมไทยในอดีต. *Internet Magazine*, 3(81),
50-52.
- สมาน พงษ์จำนง. (2547). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามทัศนคติของผู้บริหาร*
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมโภชน์ อเนกสุข. (2553). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน*
อาชีวศึกษาเอกชน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกิจ แตงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร. (2546). *การจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท*
ยูเอชเอ็ม จำกัด. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สุจิตรา รัตนันท์. (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวิมล ติรกันันท์. (2553). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์. (2548). *การจัดการความรู้: Knowledge Management*. กรุงเทพฯ:
ก. พลพิมพ์.

- เสนาะ กลิ่นงาม. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. คุุณฉินิพนธ์ การศึกษาคุุณฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเป็นระบบ*. กรุงเทพฯ: คุุณสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553-2561)*. เข้าถึงได้จาก file:///C:/Users/ User/Downloads/คำสั่งสพฐ621-2554.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *แนวทางการดำเนินงานเรียนฟรีเรียนดี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ ปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.(2554). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). *รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2554). *แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM action plan) ประจำปี พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2552). *มาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- อภิชา ธานีรัตน์, สุริยะ เจียมประชาชนรากร และอรทัย ทองอยู่. (2555). *รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร*. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*, 8(3), 137.
- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). *การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท*. นครปฐม: เกษมปรีณดี กัุ๊ป.
- Anantatmula, V. (2004). *Criteria for measuring knowledge management efforts in organizations*. Ph.D. Dissertation, Faculty of Science, the George Washington University, USA.
- Anderson, J. C. (1988). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 36(6), 42-58.
- Barnard, C. I. (1983). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

- Bass, B. M. (1985). Biography and assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13(9), 7-20.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Beare, H., & Millikan, R. (1989). *The importance of leadership and management for education*. London: Routledge.
- Becerra, D., Fernandez, I., & Stevenson, J. M. (2001). Knowledge management system & solutions for school principal as chief learning officer. *Education*, 121(3), 508-518.
- Beckman, T. J. (1997). *A methodology for knowledge management*. Liebowitz: CRC Press.
- Beckman, T. J. (1999). *The current state of knowledge management*. Liebowitz: CRC Press.
- Ben, F. (2005). *Knowledge management synergy*. Retrieved from <http://www.providersedge.com/kma>
- Bennett, J. K., & O'Brein, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 31(6), 41-49.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bonett, M. (2001). *Personalization of web services: Opportunities and challenges*. Retrieved from <http://www.ariadne.ac.uk/issue28/personalization>
- Braun, J. B. (1991). An analysis of principal leadership vision and its relationship to school classmate. *Dissertation Abstract International*, 52(4), 1139-A.
- Brandt, R. (2003). *Is this school learning organization*. Retrieved from <http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt241.html>
- Bridges, E. (1992). *The nature of leadership*. California: McCutchan Publishing.
- Butcher, J. N., Graham, J. R., Ben-Porath, Y. S., & Kaemmer, B. (2001). *Manual for administration and scoring*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Chi, H. K. L., Chun, H., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 40(6), 1015-1024.

- Choi, Y. S. (2000). An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. *Dissertation Abstracts International*, 45(9), 89-96.
- Chong, S. C., & Choi, Y. S. (2005). *Critical factors in the successful implementation of knowledge management*. Retrieved from <http://www.tlinc.com/artic190.htm>
- Chua, A. (2004). Knowledge management system architecture: A bridge between KM consultants and technologists. *International Journal of information Management*, 24(1), 87-98.
- Chen, L. Y. (2004). *An examination of the relationship among leadership behaviors, knowledge sharing and organizations' marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliances*. Doctoral dissertation, Business Administration, Graduate School, The Nova Southeastern University.
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to fly: Practical knowledge management form some of the world's leading learning organization*. London: Capstone.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Michigan: Human Synergistic.
- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change* (8th Ed.). Ohio: South-Western College.
- Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1978). A new approach into design and use of management information. *California Management Review*, 21(7), 82-92.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations know what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Probst, G. (2002). *Siemen's knowledge journey*. Berlin: John Wiley & Son.
- Eleni, C. S. (2003). *Knowledge management in research universities: The process and strategies*. Illinois: Crowin press.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a culture of change personal action guide and workbook*. San Francisco: John Wiley & Son.
- Goens, G. A., & Clover, S. I. R. (1991). *Mastering school reform*. Massachusetts: Allyn & Bacon.

- Gorelick, C., Milton, N., & April, K. (2004). *Performance through learning: Knowledge management and practice*. Boston: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Gruber, H. G. (2000). *Does organizational culture affect the sharing of knowledge? The case of a department in high-technology company*. A thesis submitted to the faculty of graduate studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of management studies, Carleton University, Ontario.
- Grundstein, M. (2001). *From capitalizing on company knowledge to knowledge management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hartman, N. K. (2007). *Organizational congruence, knowledge management and behavioral alignment in primary and secondary school*. Capella: Pro Quest Information and learning.
- Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management. *Information Today*, 7(8), 1-4.
- Hlupic, V., Pouloudi, A., & Rzevski, G. (2002). Toward an integrated approach to knowledge management: "Hard" "soft" and "abstract". *Knowledge and Process Management*, 9(2), pp. 91-102.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). *Understanding knowledge management solutions*. Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Housel, T., & Bell, A. H. (2001). *Measurement and managing knowledge*. Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. (1997). Middle climate: An empirical assessment of organizational Health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33, 290-311.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hughes, L. P., & Holbrook, J. D. A. (1998). *Measurement knowledge management: A new indicator of innovation in enterprises*. Columbia: Simon Fraser University Press.
- Hurley, T. A., & Green, C. W. (2005). *Knowledge management and the nonprofit industry: a within and between approaches*. Retrieved from <http://www.tlaine.com/articl66.htm>
- Hussian, F. (2004). *Managing knowledge effectively*. Retrieved from <http://www.tlaine.com/articl66.htm>

- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Johnson, D. W., & Johnson, E. P. (1991). *Joining together: Group theory and group skills*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ju, T. L., Li, C., & Lee, T. (2006). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Industrial Management & Data System*, 106(6), 855.
- Kaiser, S. M. (2004). *Mopping the learning organization: Exploring a model of organization learning*. Louisiana: Louisiana State University.
- Karkoulian, A., Halawi, S., & McCarthy, M. (2008). Knowledge management formal and Informal mentoring: An empirical investigation in Lebanese banks. *Learning Organization*, 15(5), 409-420.
- Karsten, S., Voncken, E., & Voorthuis, M. (2000). Dutch primary school and the concept of the learning organizations. *The Learning Organizations*, 7(3), 145-156.
- Kendrick, D. T. (1988). *Transformational leadership practices positively related to desirable climate and culture in schools*. New York: The Free Press.
- Keyser, R. L. (2004). *Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority*. Doctoral dissertation, Industrial and system Engineering and Engineering management, Graduate school, the university of Alabama.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607 – 610.
- Learning & Teaching Scotland Organization. (2003). *The education system in United Kingdom (Scotland)*. Retrieved from: <http://www.eurydice.com>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes and organizational performances: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information System*, 20(1), 179-228.
- Lehman, L. R. (1989). Teacher, student and school attributes as predictors of teachers' responses to inclusion. *Journal of special Education*, 31(4), 480-497.
- Liebowitz, J., & Beckman, K. (1998). *Knowledge management: Learning from knowledge engineering*. Florida: CRC Press.

- Little, S., Quintas, P., & Ray, T. (2002). *Managing knowledge*. London: The Open University.
- Liu, P., Chen, W., & Tsai, C. (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capabilities and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation*, 24(4), 971-977.
- Locke, E. (1984). *Job satisfaction*. New York: Wiley.
- Lawler, E. E. (2003). *Reward systems in knowledge-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lubit, R., (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organization Dynamics*, 29(4), 164-178.
- Lyons, A. R. (2008). Stress cardiomyopathy a novel pathophysiological hypothesis to explain catecholamine induced acute myocardial stunning. *Nat Clin Pract Cardiovasc Med*, 5(3), 22-29.
- Macintosh, A. (1999). *Knowledge management*. Retrieved from <http://www.waiai.ed.ac.uk/alm/kamlnks.html>
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Lrwin.
- Martin, D. J. (2000). Relation of the therapeutic alliance with outcome and other variables. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(3), 438-450.
- Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference and leader stereo typicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248-1263.
- McClelland, D. E. (1987). *Management: Principles and practices*. London: Collier- Macmillan.
- McElroy, M. W. (2003). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation*. Massachusetts: KMCI Press.
- McKeen, J. D., & Smith, H. A., (2003). *Making IT happen: Critical issues in it management*. Ontario: Wiley.
- Merali, Y. (2001). *Building and developing capabilities: A congruence framework*. New York: Oxford University Press.

- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2003). *Knowledge management: Concepts and best practices*. New York: Heidelberg.
- Mohamard, S. S., Khurshid, A. K., & Javed, A. (2005). Correlation of serum free thyroxin with components of metabolic syndrome in thyroid South Asian men and women. *International Journal of Medicine and Medical Sciences*, 4(7), 142-146.
- Natarajan, G., & Shekhar, S. (2002). *Knowledge management: Enabling business*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundations and challenges*. Ohio: Thompson.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 20(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. (2006). *Knowledge-based management synthesizing east and west*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. A. (1996). *Current review of knowledge management best practices*. London: Business Intelligence.
- Orora, J., & Onyango, H. (1989). School culture and role of the principle: A study of basic culture assumptions of a Kanyon secondary school and their influenced of the principle's role. *Dissertation Abstracts International*, 51(9), 1494-A.
- Orr, E., & Person, M. (2003). *Performance indicators for measuring performance of activities*. Master's thesis, M.D., School of Economics and Commercial Law, Graduate School, The University of Gothenburg.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Pakinson, A. (1991). An examination of the reliability and the factor structure of the school work Culture profile (work culture). *Dissertation Abstracts International*, 52(7), 2343-A.
- Patterson, K. J. (1988). *School culture*. San Francisco: Jersey Bass.
- Perskins, D. (2000). Making thinking visible. *Educational leadership*, 65(5), 57-61.

- Petridies, L. A., & Gulney, Z. S. (2004). *Knowledge management for school leaders: An ecological framework for thinking school*. Retrieved from <http://www.Ishme.org/Thinking School.pdf>
- Ponzi, L. (2002). *The evolution and intellectual development of knowledge management*. Long Island: Long Island University.
- Probst, G. J. B., Raub, S. P., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. London: John Wiley & Sons.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In Adams, J. D. (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199-214). Virginia: Miles River Press.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (7th ed.). London: The MIT Press.
- Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Rowley, J. B. (1999). The good mentor. *Educational Leadership*, 56(8), 20-22.
- Sahasrabudhe, (2002). Facilitating knowledge sharing through lessons learned system. *Journal of knowledge management practice*, 32(6), 65-74.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education*. London: Kogan page.
- Savary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, 41(2), 95-174.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. London: Century Business.
- Senge, P. M. (2000). *School that learn*. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1989). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheive, L. T., & Schoenheil, M. B. (1987). *Leadership: Examining the elusive*. Virginia: ASCD.
- Silver, C. (2000). Where technology and knowledge meet. *Journal of Business Strategy*, 21(6), 28
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11), 1264-1290.

- Skyrme, D. J. (2000). *Knowledge networking: Creating the collaboration enterprise*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Srikantaiah, T. K., & Koenig, M. D. (2000). Knowledge management for the information professional. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52(3), 277–278.
- Steers, M. R. (1991). *Introduction to organizational behavior* (4th ed.). New York: Harper.
- Steinhoff, C., & Owens, R. G. (1988). The organizational culture assessment inventory: A metaphorical analysis in educational settings. *Journal of Educational Administration*, 27(3), 17-23.
- Sveiby, K. E. (2003). *What is knowledge management?*. New York: Harper and Row.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2001). *Classic work: Theory of organizational knowledge creation*. London: The MIT Press.
- Tannenbaum, S. I., & Alliger, G. M. (2000). Knowledge management: Clarifying the key issues. *IBM Systems Journal*, 40(4), 863-884.
- Tobin, P. (2003). *Information and knowledge management*. Pretoria: University of Pretoria.
- Trethowan, W. H. (1991). *Uncommon psychiatric syndromes*. New York: Elsevier Science & Technology Book.
- Vorakulpipat, C., & Rezgui, A. (2008). An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 17-34.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management foundations*. Texas: Schema Press.
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ลักษณะเป็นมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ

นางสาวชญชิตา ม่วงทอง

นิสิตคุุณบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียนผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการจัดการความรู้หรือไม่

- 1) มี
- 2) ไม่มี
- 3) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2. ในความเห็นของท่าน การจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่านประสบความสำเร็จ

ในระดับใด

- 1) มากที่สุด
- 2) มาก
- 3) ปานกลาง
- 4) น้อย
- 5) น้อยที่สุด

3. ถ้าผู้วิจัยต้องการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในโรงเรียนของท่าน ท่านยินดีให้สัมภาษณ์และ

สังเกตหรือไม่

- 1) ยินดี
- 2) ไม่ยินดี
- 3) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการดำเนินการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ | รายการ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร | | | | | | |
| 1 | ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่ครูในโรงเรียน | | | | | |
| 2 | ผู้บริหารจัดประชุม นิเทศและกระตุ้นจูงใจบุคลากรในการจัดการความรู้ | | | | | |
| 3 | ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจยกย่อง ชมเชย โน้มน้าว ชักจูง ผู้ร่วมงานให้ดำเนินการจัดการความรู้ อย่างฉลาด สร้างสรรค์ | | | | | |
| 4 | ผู้บริหารปฏิบัติงานการจัดการความรู้ร่วมกับบุคลากร | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารช่วยเหลือแก้ไขการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อสร้างจุดร่วมในความสำเร็จของงาน | | | | | |
| 2. ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร | | | | | | |
| 6 | ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายและภารกิจหลักของโรงเรียน | | | | | |
| 7 | ผู้บริหารได้กำหนดการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์หลักของสถานศึกษา | | | | | |
| 8 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนและการดำเนินการจัดการความรู้ | | | | | |
| 9 | ผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรทราบและเข้าใจขั้นตอนการจัดการความรู้ทั่วทั้งโรงเรียน | | | | | |
| 10 | ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนเป็นระยะ ๆ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. ด้านโครงสร้างองค์การ | | | | | | |
| 11 | โรงเรียนจัดโครงสร้างและมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ ตามเป้าหมายในการจัดการความรู้ของโรงเรียน | | | | | |
| 12 | โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างของงาน โดยคำนึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ | | | | | |
| 13 | โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน | | | | | |
| 14 | โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกซึ่งมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน | | | | | |
| 4. ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน | | | | | | |
| 15 | โรงเรียนสร้างบรรยากาศและกฎกติกาให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | | | | | |
| 16 | โรงเรียนให้การสนับสนุนและเอื้อให้ครูผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามกระบวนการจัดการความรู้ | | | | | |
| 17 | โรงเรียนมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการความรู้ | | | | | |
| 18 | โรงเรียนจัดเวลาและสถานที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของครู | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. ด้านความสามารถของบุคลากร | | | | | | |
| 19 | บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ | | | | | |
| 20 | บุคลากรสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหา ร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 21 | บุคลากรมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ | | | | | |
| 22 | บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ | | | | | |
| 6. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน | | | | | | |
| 23 | ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝน ความชำนาญหรือศึกษาคูงานสม่ำเสมอ | | | | | |
| 24 | ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 25 | ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าในการดำเนินงาน เป็นทีมในการจัดการความรู้ | | | | | |
| 26 | ผู้บริหารให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ครู ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับการดำเนินการ | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | | | | | | |
| 27 | โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการวิจัย | | | | | |
| 28 | โรงเรียนจัดหา เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย | | | | | |
| 29 | โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 30 | เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดคลังความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถ เข้าถึง เชื่อมโยงและสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง | | | | | |
| 31 | เทคโนโลยีระบบสืบค้นข้อมูลของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ | รายการ | ระดับผลสำเร็จ | | | | |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. การแสวงหาความรู้ | | | | | | |
| เป้าหมายของการดำเนินการ | | | | | | |
| 1 | สามารถสืบค้นรวบรวมข้อมูลมาจากหน่วยงานต่าง ๆ | | | | | |
| 2 | การได้มาของความรู้โดยการสืบเสาะ ค้นหาและรวบรวมอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 3 | มีรูปแบบและกระบวนการที่ได้มาของความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน | | | | | |
| การดำเนินการของการแสวงหาความรู้ | | | | | | |
| 4 | กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ | | | | | |
| 5 | ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่ต้องการการเรียนรู้ | | | | | |
| 6 | กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน | | | | | |
| 7 | เตรียมบุคลากรผู้ชำนาญเฉพาะทาง | | | | | |
| 8 | เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ | | | | | |
| 9 | ประเมินความพร้อมในการดำเนินการ | | | | | |
| 10 | เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ | | | | | |
| 2. การสร้างความรู้ | | | | | | |
| เป้าหมายของการดำเนินการ | | | | | | |
| 11 | สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้กับผู้อื่น | | | | | |
| 12 | สร้างความรู้โดยนำความรู้/ สัจเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ | | | | | |
| 13 | สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้แต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วองค์กร | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับผลสำเร็จ | | | | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคลโดยการดำเนินกิจกรรม | | | | | |
| 15 | สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ | | | | | |
| 16 | สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 17 | สร้างความรู้จากการทดลองปฏิบัติ | | | | | |
| การดำเนินการของการสร้างความรู้ | | | | | | |
| 18 | กำหนดนโยบายในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ | | | | | |
| 19 | ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ | | | | | |
| 20 | หาความต้องการในสิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องการเรียนรู้ | | | | | |
| 21 | ให้ทีมผู้อำนวยการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาดำเนินการ | | | | | |
| 22 | ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ | | | | | |
| 3. การจัดเก็บความรู้ | | | | | | |
| เป้าหมายของการดำเนินการ | | | | | | |
| 23 | จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว | | | | | |
| 24 | จัดเก็บโดยจำแนกประเภทความรู้ต่าง ๆ | | | | | |
| 25 | จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนทันเวลาตามที่ต้องการ | | | | | |
| การดำเนินการของการจัดเก็บความรู้ | | | | | | |
| 26 | กำหนดนโยบายในการเก็บและสืบค้นความรู้ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับผลสำเร็จ | | | | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27 | ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้ | | | | | |
| 28 | กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ | | | | | |
| 29 | ให้ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรองตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ | | | | | |
| 30 | จัดเก็บความรู้เป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น | | | | | |
| 4. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ | | | | | | |
| เป้าหมายของการดำเนินการ | | | | | | |
| 31 | นำความรู้ที่สร้างหรือบันทึกมาเผยแพร่ให้รับรู้ทั้งในองค์กรและนอกอย่างสมดุล | | | | | |
| 32 | จัดเผยแพร่ความรู้ฝังลึกในคนระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับเอกสารและบุคคลกับกลุ่มบุคคล | | | | | |
| 33 | สร้างเครือข่ายการใช้เทคโนโลยีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | | | | | |
| 34 | ให้โอกาสให้การสนับสนุน ส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | | | | | |
| การดำเนินการของการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ | | | | | | |
| 35 | กำหนดนโยบายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน | | | | | |
| 36 | ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน | | | | | |
| 37 | กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาแลกเปลี่ยน | | | | | |
| 38 | เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ | | | | | |

| ข้อ | รายการ | ระดับผลสำเร็จ | | | | |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. การประยุกต์ใช้ความรู้ | | | | | | |
| เป้าหมายของการดำเนินการ | | | | | | |
| 39 | มีการนำความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 40 | มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร | | | | | |
| 41 | มีการประยุกต์ใช้ความรู้จากกิจกรรมหรือความรู้เปิดเผยที่สร้างขึ้น | | | | | |
| 42 | นำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ | | | | | |
| 43 | นำความรู้มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร | | | | | |
| การดำเนินการของการประยุกต์ใช้ความรู้ | | | | | | |
| 44 | กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ | | | | | |
| 45 | ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรสร้างความรู้และนวัตกรรม | | | | | |
| 46 | จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ | | | | | |
| 47 | รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆทั่วทั้งองค์กร | | | | | |
| 48 | วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ | | | | | |
| 49 | ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นมาใหม่ | | | | | |
| 50 | ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร | | | | | |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

แบบสัมภาษณ์สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมาวิเคราะห์และสังเคราะห์และสรุปผลกระบวนการจัดการความรู้บนพื้นฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์

เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) ชนิดปลายเปิดประกอบด้วย
ข้อคำถามชนิดปลายเปิดที่มีส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์

1. ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

หมายเลขโทรศัพท์

วันที่ให้การสัมภาษณ์.....

เวลา.....

สถานที่ให้การสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ควรประกอบด้วยปัจจัย
ดังต่อไปนี้

- 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย
- 1.2 วิสัยทัศน์ผู้บริหาร เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย
- 1.3 โครงสร้างองค์การ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย
- 1.4 วัฒนธรรมโรงเรียน เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย
- 1.5 ความสามารถของบุคลากร เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย
- 1.6 แรงจูงใจในการทำงาน เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย
- 1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย

หากตอบไม่เห็นด้วยท่านคิดว่าควรมีปัจจัยใดเพิ่มเติม (โปรดระบุ)

- 1.8.....
- 1.9.....
- 1.10.....

2. ในโรงเรียนของท่านมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร มีปัญหา อุปสรรค จุดเด่น
จุดด้อย และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียนอย่างไร

2.1 ด้านการแสวงหาความรู้.....

.....

2.2 ด้านการสร้างความรู้.....

.....

2.3 ด้านการจัดเก็บความรู้.....

.....

2.4 ด้านการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้.....

.....

2.5 ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้.....

3. จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในข้อ 1 ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอย่างไร

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....

3.2 วิสัยทัศน์ผู้บริหาร.....

3.3 โครงสร้างองค์การ.....

3.4 วัฒนธรรมโรงเรียน.....

3.5 ความสามารถของบุคลากร.....

3.6 แรงจูงใจในการทำงาน.....

3.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ.....

4. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการจัดการความรู้ในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

ภาคผนวก ข

1. ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามจากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out)
2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามจากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ |
|-----|---------------------|-----|---------------------|
| 1 | .773 | 17 | .776 |
| 2 | .695 | 18 | .572 |
| 3 | .725 | 19 | .775 |
| 4 | .663 | 20 | .713 |
| 5 | .717 | 21 | .670 |
| 6 | .345 | 22 | .685 |
| 7 | .402 | 23 | .630 |
| 8 | .780 | 24 | .705 |
| 9 | .811 | 25 | .740 |
| 10 | .742 | 26 | .842 |
| 11 | .603 | 27 | .732 |
| 12 | .432 | 28 | .794 |
| 13 | .502 | 29 | .550 |
| 14 | .513 | 30 | .637 |
| 15 | .653 | 31 | .578 |
| 16 | .822 | | |

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในตอนที่ 2

ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งตอน เท่ากับ .967 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่น .924
2. วิสัยทัศน์ผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่น .906
3. โครงสร้างขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่น .905
4. วัฒนธรรมโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น .860
5. ความสามารถของบุคลากร มีค่าความเชื่อมั่น .847
6. แรงจูงใจในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่น .914
7. เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าความเชื่อมั่น .904

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียน
มัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ |
|-----|---------------------|-----|---------------------|
| 1 | .546 | 26 | .651 |
| 2 | .531 | 27 | .720 |
| 3 | .563 | 28 | .730 |
| 4 | .533 | 29 | .720 |
| 5 | .614 | 30 | .691 |
| 6 | .572 | 31 | .680 |
| 7 | .578 | 32 | .620 |
| 8 | .587 | 33 | .567 |
| 9 | .628 | 34 | .513 |
| 10 | .570 | 35 | .692 |
| 11 | .527 | 36 | .704 |
| 12 | .552 | 37 | .700 |
| 13 | .623 | 38 | .688 |
| 14 | .616 | 39 | .627 |
| 15 | .559 | 40 | .650 |
| 16 | .594 | 41 | .676 |
| 17 | .525 | 42 | .686 |
| 18 | .490 | 43 | .588 |
| 19 | .678 | 44 | .704 |
| 20 | .668 | 45 | .684 |
| 21 | .592 | 46 | .647 |
| 22 | .593 | 47 | .647 |
| 23 | .672 | 48 | .621 |
| 24 | .553 | 49 | .660 |
| 25 | .673 | 50 | .671 |

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในตอนที 3

ค่าความเชื่อมั่นรวมของแบบสอบถามทั้งตอน เท่ากับ . 983เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า

1. การแสวงหาความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .968
2. การสร้างความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .949
3. การจัดเก็บความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .956
4. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .960
5. การประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .975

ภาคผนวก ค

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการ
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

วิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/วศ๕๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย คำร้องขอวิทยานิพนธ์และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวณัฐชิตา ม่วงทอง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์

เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๖๔๕-๘๑๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๑๗๒๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวชญชิตา ม่วงทอง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๙-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๙-๓๔๕-๙๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๙๓-๕๐๕-๓๖๐๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๑๗๒๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวณัชชิตา ม่วงทอง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒินิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของ มหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๙-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๙-๓๔๕-๙๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๙๙-๕๐๕-๗๖๐๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๖๖๗๔

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงปรากฏการณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกจากท่านในการขอสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ โรงเรียนและรองผู้อำนวยการ โรงเรียน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐๓๘-๑๐-๒๐๕๒ โทรสาร ๐๓๘-๖๔๕-๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๗-๕๐๕-๖๖๐๕