



การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โดย

นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โดย

นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANGEMENT MODEL FOR SCHOOLS

By

Piyanart Bunmepipit

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTER OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้คณาจารย์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา” เสนอโดย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

1. อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร

คณะกรรมการตรวจสอบคณาจารย์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีรวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. น้ำทิพย์ วิภาวิน)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

47252954 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ในสถานศึกษา.

ปีระชา นฤมิตพิพิธ : การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา.

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณินิพนธ์ : อ.ดร. ศรียา สุขพานิช, รศ.ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร และ รศ.ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร. 337 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 2) รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยผลการสังเคราะห์ได้จำนวน 10 องค์ประกอบ 140 ตัวแปร 2) ทดลองใช้องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สังเคราะห์ได้กับกลุ่มโรงเรียนนำร่องจำนวน 9 โรงเรียนเป็นโรงเรียนมัธยม 3 โรงเรียน โรงเรียนขยายโอกาส 3 โรงเรียนและโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารและครูจำนวน 174 คน 3) สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อถามผลการใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ของโรงเรียนนำร่อง 4) วิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อสร้างเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ Factor Analysis ในการวิเคราะห์โดยครั้งแรกใช้ Exploratory Factor Analysis โดยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) ครั้งที่สองวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ได้จำนวน 9 องค์ประกอบครั้งที่สามตรวจสอบองค์ประกอบโดยอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Factor analysis การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษาประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ 2) การนิเทศติดตามผล 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร 6) การวางแผน 7) การติดต่อสื่อสาร 8) การสร้างความรู้ 9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

2) รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีของการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณินิพนธ์ 12.....3.....

47252954 : MAJOR : EDUCATION ADMINISTRATION

KEYWORD : THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SCHOOLS

PIYANART BUNMEPIPIT : THE DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR SCHOOLS. DISSERTATION ADVISORS : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D.; ASSOC. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D.; AND ASSOC. PROF. SIRICHAJ CHINATANGKUL, Ph.D. 337 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the components of the knowledge management for schools and 2) the knowledge management model for schools. The research procedures consisted of 4 steps : 1) analyze the variables to determine the components of knowledge management for schools and synthesize 10 components with 140 factors ; 2) conduct the experiment using the synthesized outcomes at 3 secondary schools, 3 magnified opportunity primary schools and 3 primary schools. The respondents were 174 school administrators and teachers ; 3) construct and develop the questionnaire regarding the result of knowledge management model for schools ; and 4) analyze the components using the following methods : firstly, Exploratory Factor Analysis by Principal Component Analysis, secondary Confirmatory Factor Analysis and finally, connoisseurship with 12 experts to examine the model of knowledge management for schools. The research instruments used were questionnaire and unstructured interview. The statistics were frequency, percentage, mean, standard deviation, factor analysis, and content analysis.

The research findings revealed that :

1) The components of knowledge management for schools consisted of 9 components : 1) knowledge management preparation process, 2) supervision, 3) knowledge sharing and exchange 4) knowledge collection, 5) personnel's value and behavior changes, 6)planning, 7)communication, 8) knowledge construction and 9) recognition and reward.

2) The knowledge management model for schools was found suitable and practical, which was consistent with the research conceptual frameworks.

Department of Educational Administration Graduate school Silpakorn University Academic year 2008

Student' s signature

Dissertation Advisor' s signature 1.....2.....3.....

กิจกรรมประกาศ

คุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือ ด้วยความกรุณาอย่างสูงของอาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย ประธานคณะกรรมการ ตรวจสอบวิทยานิพนธ์และรองศาสตราจารย์ ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน มหาวิทยาลัยศรีปทุม อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ตลอดจนช่วยตรวจสอบและแก้ไขรายละเอียดของคุณฐิณีพนธ์อย่างละเอียด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และรองศาสตราจารย์ ดร.ปริษา คัมภีร์ปกรณ์ ที่ให้ความกรุณาอย่างสูงเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทางด้านสถิติการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกระดับและทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามเพื่อขอประสบการณ์ในการบริหารด้านการจัดการความรู้ และขอขอบคุณผู้บริหารและครู โรงเรียนกลุ่มดำเนินการและโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยทุกโรงเรียน และทุกคนที่ให้ความกรุณาอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณนายเอกชัย บุญมีพิพิธและลูกๆ ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือด้านอำนวยความสะดวก รวมทั้งเพื่อนๆ โดยเฉพาะนางอรจิตรา ปราการรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ทำการประสานงานในเรื่องผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวงศึกษาธิการเพื่อการวิจัยในครั้งนี้และผู้สนับสนุนอื่นๆ ทุกคน จนทำให้คุณฐิณีพนธ์ในครั้งนี้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ความดีที่บังเกิดจากการวิจัยในครั้งนี้ ขอมอบแต่บิดาและมารดาผู้ล่วงลับและแด่พี่ๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอและขอมอบให้ผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างยิ่ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ท
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	5
ปัญหา.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	17
ข้อคำถามของการวิจัย.....	17
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	17
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	22
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	22
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	24
รูปแบบการจัดการความรู้.....	24
ทฤษฎีการจัดการความรู้.....	27
Peter Senge.....	28
Peter F. Drucker.....	28
Nonaka.....	29
Etienne Wender.....	29
Hideo Yamazaki.....	30
Michael Polanyi.....	30
Dave Snowden.....	33
วิจารณ์ พานิช.....	35
ยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้.....	35
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับแนวทางการบริหารจัดการอื่นๆ.....	38

บทที่	หน้า
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	41
กรอบแนวคิดแบบ Perspective.....	44
กรอบแนวคิดแบบ Descriptive.....	46
กรอบแนวคิดแบบผสมผสาน.....	49
องค์ประกอบการจัดการความรู้.....	54
ความสมัครใจ.....	55
การสร้างทีมงาน.....	57
การให้ความรู้.....	58
การสื่อสาร.....	60
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม.....	63
การวางแผน.....	65
การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้.....	76
การนิเทศติดตามผล.....	85
การวัดและประเมินผล.....	92
การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล.....	107
3 วิธีดำเนินการ.....	112
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	112
ระเบียบวิธีวิจัย.....	115
แผนแบบการวิจัย.....	115
ประชากร.....	116
กลุ่มนำร่องและการเลือกกลุ่มนำร่อง.....	117
ตัวแปรที่ศึกษา.....	117
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	119
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	120
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	124
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	124

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	128
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบ.....	130
ผลการวิเคราะห์เอกสาร.....	130
ผลวิเคราะห์งานวิจัย.....	135
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวง.....	141
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา.....	147
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้บริหารระดับสถานศึกษา.....	153
ผลการศึกษาร่องรอยการปฏิบัติงานของสถานศึกษา.....	156
สรุปผลการวิเคราะห์และกำหนดตัวแปร.....	165
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้.....	173
ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถาม.....	173
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	176
ผลการวิเคราะห์เชิงสำรวจ.....	185
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	202
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 1 องค์ประกอบ.....	202
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 9 องค์ประกอบ.....	209
ผลการวิเคราะห์ผลการยืนยันรูปแบบการจัดการความรู้.....	226
5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	235
สรุปผลการวิจัย.....	237
อภิปรายผล.....	238
ข้อเสนอแนะของงานวิจัย.....	256
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	257
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย.....	257

	หน้า
บรรณานุกรม.....	259
ภาคผนวก ก แบบขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกระทรวง.....	268
ข แบบขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	270
ค แบบขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสถานศึกษา.....	274
ง เอกสารขอสัมภาษณ์และคู่มือโรงเรียนในโครงการของ สคส.....	278
จ เอกสารการอบรมโรงเรียนกลุ่มดำเนินการ.....	280
ฉ เอกสารการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้กับกลุ่มนาร่อง.....	295
ช แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	297
ซ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....	307
ฅ รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ (try out)	321
ฉ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสม ของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา (connoisseurship)	324
ค ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (Lisrel)	326
ประวัติผู้วิจัย.....	337

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้.....	37
2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Leonard Barton.....	46
3 องค์ประกอบสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้.....	82
4 กลุ่มโรงเรียนนำร่อง.....	123
5 ตัวแปรในการวิจัย.....	165
6 ผลการวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	173
7 การดำเนินงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนนำร่อง.....	177
8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 1.....	186
9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 2.....	189
10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 3.....	191
11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 4.....	193
12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 5.....	195
13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 6.....	197
14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 7.....	198
15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 8.....	199
16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 9.....	200
17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้วยเทคนิค LISREL.....	202
18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 1.....	209
19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 2.....	212
20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 3.....	215
21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 4.....	217
22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 5.....	219
23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 6.....	221
24 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 7.....	222
25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 8.....	223
26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ KM model ด้วยโปรแกรม Lisrel ด้านที่ 9.....	224
27 ค่าประสิทธิภาพ IOC ต่อรูปแบบการจัดการความรู้ด้านความถูกต้อง.....	227

ตารางที่	หน้า
28 ค่าประสิทธิภาพ IOC ต่อรูปแบบการจัดการความรู้ด้านความเหมาะสม.....	228
29 ค่าประสิทธิภาพ IOC ต่อรูปแบบการจัดการความรู้ด้านความเป็นไปได้.....	229
30 ค่าประสิทธิภาพ IOC ต่อรูปแบบการจัดการความรู้ด้านประโยชน์.....	230

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 รูปแบบการจัดการความรู้.....	21
2 พีรามิดความรู้.....	30
3 เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)	31
4 ลำดับชั้นความรู้ ของ Dave Snowden.....	34
5 การเทียบเคียงความรู้ (Benchmarking)	39
6 เสาหลักของการจัดการความรู้.....	44
7 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของ Carla O'Dell.....	47
8 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ Arthur Anderson.....	49
9 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ของ PSB.....	51
10 โครงสร้างทีมงาน ของบดินทร์ วิจารณ์.....	57
11 กระบวนการวางแผน.....	67
12 การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	69
13 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนกับองค์กร.....	72
14 แสดงขั้นตอนของการวิจัย.....	114
15 แผนแบบของการวิจัย.....	115
16 องค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้.....	172
17 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา.....	201
18 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา.....	225

สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพที่	หน้า
1 องค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการเตรียมการเพื่อการจัดการความรู้.....	188
2 องค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล.....	190
3 องค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้.....	192
4 องค์ประกอบด้านที่ 4 ด้านการจัดเก็บความรู้.....	194
5 องค์ประกอบด้านที่ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน.....	196
6 องค์ประกอบด้านที่ 6 ด้านการวางแผน.....	197
7 องค์ประกอบด้านที่ 7 ด้านการสื่อสาร.....	198
8 องค์ประกอบด้านที่ 8 ด้านการสร้างความรู้.....	199
9 องค์ประกอบด้านที่ 9 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล.....	200
10 องค์ประกอบด้านที่ 1 การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้.....	211
11 องค์ประกอบด้านที่ 2 การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล.....	214
12 องค์ประกอบด้านที่ 3 การแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้.....	216
13 องค์ประกอบด้านที่ 4 การจัดเก็บความรู้.....	218
14 องค์ประกอบด้านที่ 5 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน.....	220
15 องค์ประกอบด้านที่ 6 การวางแผน.....	221
16 องค์ประกอบด้านที่ 7 การสื่อสาร.....	222
17 องค์ประกอบด้านที่ 8 การสร้างความรู้.....	223
18 องค์ประกอบด้านที่ 9 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล.....	224

บทที่ 1

บทนำ

โลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกที่เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based society economy) ที่ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถที่จะนำความรู้มาสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้เป็นพลังแห่งการขับเคลื่อนในการที่จะพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นจะก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมซึ่งเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ สิ่งที่เป็นปัจจัยหลักที่จะนำมาใช้ขับเคลื่อนความเป็นอยู่ของคนในสังคมให้ดีขึ้น มีความเป็นอยู่ที่ดี กินดี มีความสุขและสามารถแข่งขันหรือร่วมมือกับสังคมอื่นประเทศอื่นได้ โดยอาศัยความรู้และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับตนเอง ครอบครัว ชุมชน ประเทศชาติและโลก

ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถนำมาสร้างเป็นนวัตกรรม ตามความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนความรู้ให้เป็นนวัตกรรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสังคมให้เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ และในเรื่องเศรษฐกิจฐานความรู้¹ เป็นเรื่องในทุกมิติของสังคมจะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (knowledge management) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สังคมไทยซึ่งเป็นสังคมที่ต้องพัฒนาความสามารถในด้านการสร้างนวัตกรรมจากความรู้ เพื่อให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดในระดับกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ของทั้งสังคม จึงจะสามารถอยู่รอดจากการบีบคั้นรอบด้านจากกระแสโลกาภิวัตน์ได้¹

¹ประเวศน์ วะสี, การจัดการความรู้ [online], accessed 30 December 2006.

Available URL from <http://www.nidambell.net>

การนำความรู้มาสร้างเป็นนวัตกรรมนั้น เรามักจะเข้าใจผิดกันเสมอว่าจะต้องทำโดยการสร้างความรู้ขึ้นมาใช้เองใหม่ทั้งหมด การนำความรู้มาสร้างเป็นนวัตกรรม คือการใช้แนวทางผสมผสานอย่างชาญฉลาด โดยใช้แนวคิดในเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการความรู้ (knowledge management) และในเรื่องการจัดการความรู้ระดับประเทศของไต้หวัน มีแนวทางเพื่อปฏิบัติที่หลากหลาย ดังแนวคิดของประเวศน์ ะสี² ที่ว่าแนวทางปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ นั้นประกอบด้วย 1) ต้องมีความสามารถในการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีของทั้งโลก 2) ต้องรู้จักเลือกใช้ความรู้จากภายนอกและ 3) ต้องทำการวิจัยเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือสร้างต่อยอดความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วให้เป็นของตนเอง² ดังจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของระดับประเทศของไต้หวันมักจะมีปัญหาในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นลักษณะการขาดความต่อเนื่อง ทำแล้วจบไม่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ จึงเป็นแนวทางที่บุคคลหรือองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการทัศน์ดังกล่าว

การพัฒนาความรู้หรือการจัดการความรู้ในระดับประเทศไทย ได้มีการส่งเสริมโดยกำหนดไว้ในมาตราที่ 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ของส่วนราชการเองให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อย่างสม่ำเสมอ โดยข้าราชการต้องสามารถรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อเหตุการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังแนวคิดที่ว่าประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ ทุกองค์กรต้องดำเนินการตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างทั่วถึงทุกภาคส่วนจะทำให้ประเทศสามารถพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถดำรงสถานภาพของประเทศอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้อย่างมั่นคง³

²ประเวศน์ ะสี, การจัดการความรู้ [online], accessed 30 December 2006. Available from <http://www.nidambell.net>

³สำนักงานข้าราชการพลเรือน, การจัดการความรู้ [online], accessed 26 May 2005. Available URL from <http://www.moe.go.th>

ในการบริหารราชการแผ่นดินนั้น ความสำคัญของการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นแนวทางหนึ่งที่มุ่งจะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแผนงานหรือโครงการขึ้นหลายด้านหลายโครงการจึงจะสามารถนำองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังเช่นโครงการทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่แสดงถึงความตระหนักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความเสมอภาคทางการศึกษา ที่มุ่งให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดโครงการความร่วมมือกับองค์กรยูเนสโก และกองทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ โดยจัดให้มีการประชุมร่วมกันของบุคคลระดับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจากประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 10 ประเทศ เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 ที่กรุงเทพฯ ที่มุ่งกำหนดให้มีความร่วมมือในระดับพหุภาคีและทวิภาคีที่จะมุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยให้กระทรวงศึกษาธิการของประเทศต่างๆ ทั้ง 10 ประเทศที่เข้าประชุม ได้ร่วมกันในการกำหนดโครงการเสริมสร้างศักยภาพการจัดการความรู้ (knowledge management) โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management= SBM) และใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community Base Management)⁴

ในหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management = SBM) นั้นจัดเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาการศึกษา โดยการถ่ายโอนอำนาจตัดสินใจจากรัฐหรือเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจในเรื่องงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร นอกจากการมีส่วนร่วมตัดสินใจเป็นการมุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพของบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับเด็กด้วย ซึ่งการจัดการความรู้ (knowledge management) นี้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่สำคัญ ในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อจัดการความรู้ ที่ตระหนักในการให้องค์กรทางการศึกษาสามารถอยู่รอดได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งสร้างฐานความรู้ในองค์กร มุ่งจัดการความรู้ให้เป็นระบบและสะดวกที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ โดยกำหนดให้มีโครงการทดลองนำร่อง ในการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management) หลายโครงการสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดโครงสร้าง

⁴กระทรวงศึกษาธิการ, การจัดการความรู้ [online], accessed 30 January 2006.

การจัดการความรู้ว่าประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ คือ 1) ทีมบริหาร 2) ทีมที่ปรึกษา 3) ทีมผู้รับผิดชอบหรือทีมแกนนำ 4) ทีมปฏิบัติ 5) ทีมเลขานุการ 6) ทีมอื่นๆ โดยมุ่งศึกษารวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ในตัวบุคคล ในเอกสาร โดยนำมาจัดการเก็บ เผยแพร่ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่จะส่งผลให้หน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์ ผลผลิตและผลลัพธ์สูงสุด โดยเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สู่แผนงาน โครงการ โดยใช้กระบวนการวัดผลเชิงระบบแบบสมดุล (Balance Scorecard =BSC)⁵

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สู่แผนงานโครงการนั้น หน่วยราชการระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ให้ความสำคัญโดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์สู่การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย ระดับชาติ โดยกำหนดให้สถานศึกษาได้พัฒนาเพื่อให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและให้สถานศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ว่าหน่วยราชการระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตและทุกจังหวัด สนับสนุนให้สถานศึกษาหรือโรงเรียน จัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรประสิทธิภาพมีความพร้อมที่จะเข้ารับการประเมินจากบุคคลภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยส่งเสริมให้โรงเรียนทุกโรงเรียนได้ใช้แนวทางการจัดการความรู้ (knowledge management) ของตนเองเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อย่างยั่งยืน

⁵สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การจัดการความรู้ [online], accessed 30 December 2006. Available from [http:// www.kkzonal.go.th](http://www.kkzonal.go.th)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบการศึกษาของชาติในปัจจุบัน เป็นการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2544 ซึ่งโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดมุ่งหมายที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ โดยกำหนดจุดมุ่งหมายซึ่งถือเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่กำหนดความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของเด็กไทย ที่จะเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในวันหน้าและจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือในการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย คือการเห็นคุณค่าของความรู้ รักการเรียนรู้ ใช้ความรู้เพื่อการพัฒนา การเห็นคุณค่าของตนเอง การมีวินัยในตนเอง การปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนาหรือศาสนาที่ตนนับถือ มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดีในการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคม ดังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือผู้เรียนควรมีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียนและรักการค้นคว้า มีความรู้อันเป็นสากล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในด้านความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ มีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี รู้จักปรับวิธีการคิด วิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีทักษะและกระบวนการ โดยเฉพาะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ทักษะการคิด การสร้างปัญหาและทักษะในการดำเนินชีวิต รักการออกกำลังกาย รู้จักดูแลตนเองให้มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี มีประสิทธิภาพในการผลิตและการบริโภค มีค่านิยมเป็นผู้ผลิตมากกว่าเป็นผู้บริโภค มีความเข้าใจเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของชาติไทย ภูมิใจในความเป็นไทย เป็นพลเมืองดี ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีจิตสำนึกในด้านการอนุรักษ์ภาษาไทย ศิลปวัฒนธรรมประเพณี กีฬา ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รักประเทศชาติและท้องถิ่น มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงาม⁶

⁶สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, นโยบายการศึกษาของไทย [online], accessed 30 December 2006. Available from [http:// www.kkzonel.go.th](http://www.kkzonel.go.th)

สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่จะดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) ให้เป็นระบบ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารความรู้เพื่อเป็นกรอบในการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติได้อย่างกลมกลืน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) อยู่ด้วย เพราะคุณภาพของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการได้รับการยอมรับจากบุคลากรในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นรูปแบบหนึ่งที่ปรากฏในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดกรอบงานของสถานศึกษาไว้ 4 งาน คือ 1) งานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารบุคลากร 3) งานบริหารธุรการและการเงิน 4) งานบริหารทั่วไป⁷ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ในงานทั้ง 4 ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ ท่ามกลางสังคมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการเน้นด้านการสร้างความคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาในลักษณะสร้างความรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ โดยดึงเอาความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้จากเอกสาร ตำรา หลักการทฤษฎี จากบุคลากรที่มีความรู้อยู่แล้วและ ความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่แอบแฝงซ่อนเร้นอยู่ในตัวคนอันเกิดจากประสบการณ์อันยาวนานของบุคคลเอาออกมาใช้เพื่อให้เกิดผลดีกับงาน พัฒนางานให้มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น พัฒนาคณะที่เป็นสมาชิกอื่นๆ ในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พัฒนารูปร่างความรู้หรือแหล่งความรู้ในสถานศึกษาเป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ ทุนปัญญาขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวช่วยให้องค์กรสามารถ ฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้

⁷สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การจัดการความรู้ [online], accessed 30 December 2006. Available from [http:// www.kkzonal.go.th](http://www.kkzonal.go.th)

ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องประกอบด้วยกิจกรรมโครงการที่หลากหลายครบถ้วนทุกงานของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องต่อกัน ซึ่งความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้น แนวทางหนึ่งสามารถวัดได้จากจำนวนนักเรียนที่มีอยู่ในโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนมากถือได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้รับความเชื่อถือจากผู้ปกครอง จึงส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนน้อยถือว่าเป็นโรงเรียนที่ยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันมีการขนส่งที่ดี มีความสะดวก รวดเร็ว ผู้ปกครองสามารถส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพได้เพราะการเดินทางมิได้เป็นอุปสรรคอีกต่อไป ซึ่งปัจจุบันจะเห็นได้ว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพมีจำนวนนักเรียนที่มากขึ้นทุกปีจนไม่สามารถจะรับเข้าเรียนได้หมด ส่วนโรงเรียนที่ขาดคุณภาพนับวันจำนวนนักเรียนจะลดน้อยลงและอาจหมดไป จนต้องยุบและปิดโรงเรียนหรือรวมกิจการเข้าร่วมกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ใกล้เคียง และอีกแนวทางหนึ่งที่น่าจะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าโรงเรียนมีประสิทธิภาพ คือการประเมินสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รายงานไว้ว่ามีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 42,186 โรงเรียน ซึ่งจำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 29,517 และโรงเรียนมัธยม จำนวน 2,580 โรงเรียน โรงเรียนการศึกษาพิเศษ จำนวน 44 โรงเรียนและโรงเรียนการศึกษาเพื่อการสงเคราะห์ 45 โรงเรียน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดให้มีการประเมินคุณภาพสถานศึกษาโดยให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทำการประเมินมาตรฐานของสถานศึกษาทุกแห่ง ซึ่งในการประเมินพบว่าสถานศึกษาแต่ละแห่งมีระดับความสำเร็จที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่ของสถานศึกษามีผลการประเมินเฉลี่ยที่อยู่ในระดับดีร้อยละ 60 ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง และมีโรงเรียนอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่ผ่านการประเมินคุณภาพ ของ สมศ.⁸

⁸ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ [online], accessed June 2008. Available from http://210.1.20.11/doc/web_doc/download/sch50/count_sch.htm

จากข้อมูลสถานศึกษาดังกล่าว เป็นสิ่งบ่งชี้ถึงระดับคุณภาพของสถานศึกษาได้ว่า โรงเรียนใดมีนักเรียนจำนวนมากและผ่านการประเมินมาตรฐาน ของ สมศ. ย่อมได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณภาพของสถานศึกษาย่อมเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ซึ่งในการศึกษาเชิงลึกของผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพส่วนใหญ่ใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ (knowledge management) ในการบริหารองค์กรทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมและใช้ให้เป็นวงจรอย่างต่อเนื่องจนสามารถพัฒนา และ สามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้องค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎี นักการศึกษาที่หลากหลาย ข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลจากโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จโดยใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือในการบริหารและสามารถพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ปัญหา

จากแนวทางในการบริหารองค์กรของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศพบว่าสถานศึกษาต่างๆ ยังมีความแตกต่างกันอย่างยิ่ง แม้ว่าสถานศึกษาเหล่านั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกัน แต่จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าคุณภาพของสถานศึกษายังคงมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดและนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินงานตามที่กฎหมายในกรอบเดียวกัน คือพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้ระบุไว้ในมาตราที่ 11 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ใน

^๑วิจารณ์ พานิช, ปัญหา KM ในประเทศไทยและสหรัฐอเมริกา [online], accessed 12 February 2007. Available from [http:// www.gotoknow.org/profile/vicharnpanich](http://www.gotoknow.org/profile/vicharnpanich)

การปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของข้าราชการให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ของชาติ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กล่าวไว้ว่า การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดเป็นแผนงานโครงการด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ สพฐ. ต้องดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว โดยกำหนดให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตและทุกโรงเรียน ต้องจัดให้มีโครงการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานในสถานศึกษาทั่วประเทศและเพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างถาวรและเป็นองค์กรประสิทธิภาพ อันเป็นสิ่งที่มุ่งหวังให้คุณภาพการศึกษาของชาติมีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกันหรือเหมือนกัน ซึ่งจุดมุ่งหมายคือมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐาน เพื่อพัฒนาคนโดยมุ่งให้คนมีความรู้ เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นปกติสุขร่วมกัน ซึ่งในการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความพร้อมในการพัฒนาคน คือเยาวชนของชาตินั้น จัดได้ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาดังกล่าวเป็นนวัตกรรมของสถานศึกษานั้น โดยผู้บริหาร ครูและชุมชนในท้องถิ่นนั้นๆ จำเป็นที่จะต้องสร้างนวัตกรรมของตนเองที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษาของตนเองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบายและเป้าหมายการศึกษาชาติ ดังนั้นสถานศึกษาทุกแห่งจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ ในการเรียนรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งด้วยการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและทุกคนของสถานศึกษา¹⁰

เมื่อพิจารณาแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ (knowledge management) ของสถานศึกษาส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวได้ประสบผลสำเร็จ อาจจะมีสาเหตุจากการขาดแนวทางปฏิบัติที่ดี บางโรงเรียนไม่สามารถนำการจัดการความรู้ (knowledge management) มากำหนดในนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตู่กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้

¹⁰สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม, การจัดการความรู้ [online], accessed 15 December 2006. Available from <http://www.dopa.go.th>

อย่างเป็นรูปธรรม ดังที่การประเมินสถานศึกษาพบว่าโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีเพียงร้อยละ 60 และอีกจำนวนหนึ่งไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินขั้นต่ำของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษา แต่จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่องและนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในสถานศึกษาอย่างจริงจังและประสบผลสำเร็จนั้นมีจำนวนน้อยมาก¹¹ ดังเช่น ออรัลโด ฮอลล์โรส (Orlando Hall-Rose) กล่าวว่าสถานศึกษาที่ประสบปัญหาสำคัญในการดำเนินการด้านความรู้ เช่น ปัญหาทางการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น การเรียนวิทยาศาสตร์ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลงและระดับมหาวิทยาลัยที่นักศึกษาเลือกเรียนวิทยาศาสตร์มีจำนวนลดลงหรือแม้แต่กิจกรรมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาก็ยังไม่มี ความชัดเจน ขาดความสนใจที่จะศึกษาและเรียนรู้และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อการพัฒนาความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรที่จะมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันทั่วประเทศนั้นยังดูว่ายังห่างไกลเป้าหมายอีกมากและมีความเป็นไปได้ยากเช่นเดียวกัน¹²

ซึ่งผลสำเร็จขององค์กรประสิทธิภาพนั้น ตัวบ่งชี้ก็อย่างหนึ่งคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนั้นมุ่งที่การให้ความรู้ ซึ่งความรู้เกิดขึ้นจากข้อมูลดิบ (raw data) ซึ่งใช้กระบวนการเรียนรู้ซึ่งอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมในขณะผ่านกระบวนการ (process) จนทำให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูลและได้มาซึ่งรูปแบบที่สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้ (decision making) การเกิดความเข้าใจในบริบทและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจนสามารถสร้างออกมาเป็นทฤษฎีหรือจำลองความคิดออกมาได้ สิ่งนั้นเรียกได้ว่าความรู้ (knowledge) ซึ่งความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมอง ส่วนปัญญาเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับจิตใจ ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ แต่ปัจจุบันการศึกษาให้ความสำคัญกับความรู้จนอาจลืมความรู้สึกคือจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญญา คนที่มากด้วยความรู้แต่จิตใจไม่ดีจึงเป็นผู้ไม่มีปัญญา ซึ่งในสังคมปัจจุบันพบว่าคนมีคุณธรรมจริยธรรมที่ตกต่ำลงจากเดิมเป็นอย่างมาก ดังที่ ประพนธ์ ผาสุกยัตต์ กล่าวไว้ว่า การพัฒนาและการให้การศึกษาแก่เยาวชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญการพัฒนา

¹¹ ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ [online], accessed June 2008. Available from http://210.1.20.11/doc/web_doc/download/sch50/count_sch.htm

¹² Orlando Hall-Rose, Knowledge Management [online], accessed 30 December 2006. Available from <http://www.unesco.org>

ความรู้และพัฒนาปัญญาไปพร้อมกัน ด้วยการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นแนวทางที่ถูกต้อง ซึ่งสถานศึกษาส่วนใหญ่ในปัจจุบัน มุ่งพัฒนาแต่ความรู้และให้ความสำคัญกับการพัฒนาจิตใจน้อยลง จึงทำให้คนในสังคมทุกวันนี้มุ่งสู่ความสำเร็จโดยมิได้คำนึงถึงความชอบธรรม ความเหมาะสม ความพอดีหรือความดี จึงทำให้สังคมทุกวันนี้ยุ่งกันอย่างเห็นแก่ตัว เห็นแก่ได้ มีแต่ปัญหาที่มากขึ้นๆ ทุกที แนวทางหนึ่งที่หลายคนมองว่าโรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสถาบันที่จะต้องทำการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ การสร้างคนให้มีความรู้และสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น แนวทางหนึ่งในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา คือสถานศึกษาใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) และมีนวัตกรรมทางการบริหารในด้านการจัดการความรู้ของตนเองที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ที่จะสามารถพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง¹³

ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ นั้น ในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดความรู้ได้ดีและกว้างขวางอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาความรู้ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้ที่กำหนดหรือเลือกแนวทางในการที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารอย่างชาญฉลาดหรือเรียกว่าการจัดการความรู้ (knowledge management) ผู้การสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษาอย่างถูกต้องกับบริบทของสถานศึกษา ดังที่ สมชาย นำประเสริฐ กล่าวไว้ว่า การประเมินสถานศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อย ยังขาดความสนใจในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งยังขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาความรู้ได้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างจริงจัง¹⁴

¹³ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, Knowledge Management [online], accessed 29 October 2002. Available from <http://www.kkzonal.go.th>

¹⁴สมชาย นำประเสริฐ, Knowledge Management [online], accessed 7 January 2007. Available from <http://www.ku.ac.th>

ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันระบบสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากขึ้น เพราะคอมพิวเตอร์จะช่วยให้สามารถค้นหาข้อมูลได้รวดเร็วยิ่งขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกันได้ง่ายยิ่งขึ้น การทำงานสะดวก รวดเร็วและมีข้อผิดพลาดน้อยลง ดังจะเห็นได้ว่าคอมพิวเตอร์ถูกจัดให้เป็นปัจจัยสำคัญในระดับต่างๆ ทาง การศึกษา การบริหาร การสื่อสาร การทำงาน และด้านอื่นๆ อีกจำนวนนับไม่ถ้วน หรือเรียกได้ว่าทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว จนถึงระดับโลก เนื่องจากทุกองค์กรทุกระดับ ล้วนเห็นความสำคัญและให้ความสำคัญกับการจัดการระบบสารสนเทศมากขึ้นและมากขึ้นทุกทีเป็นลำดับ การจัดการความรู้ก็เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการความรู้และจำเป็นสำหรับการทำงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการพัฒนาคนให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเท่าทัน การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่ง หากองค์กรขาดบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว การดำเนินงานย่อมประสบกับอุปสรรคนานัปการ รวมทั้งจะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ยากขึ้น ดังที่ ประพนธ์ ภาสุกยัตถ์กล่าวว่า ปัญหาเทคโนโลยีในเรื่องของการเรียนรู้ไม่ใช่เกิดจากปัญหาในเรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น ยังเป็นปัญหาที่ตัวบุคคลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ทั้งผ่านเทคโนโลยี สารสนเทศและแบ่งปันด้วยตนเอง แม้ว่าบุคลากรทุกคนรู้ว่าการแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ดีและการแบ่งปันความรู้ไม่ได้ทำให้ความรู้ลดน้อยลง แต่กลับยังทำให้ความรู้เพิ่มขึ้น แต่หลายคนยังมีความกังวลในการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น เช่นความกังวลว่าตัวเองจะต้องลดบทบาทและความสำคัญลง หลังจากที่แบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น ซึ่งองค์กรยังไม่มีมาตรการและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร เกิดความยินดีในการแลกเปลี่ยนความรู้ การกระจายความรู้ต่อกันอย่างจริงจัง¹⁵

¹⁵ประพนธ์ ภาสุกยัตถ์, Knowledge Management [online], accessed 29 October 2002. Available from <http://www.kkzonal.go.th>

การจัดการความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ ซึ่งจะเห็นว่าปัญหาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ (knowledge management) นั้นเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่คำตอบที่จะแก้ปัญหาคาถกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถอธิบายความรู้ที่เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) ที่ต้องผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์และความเชื่อใจของบุคลากรได้ แต่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการขององค์กรหรือสถานศึกษา ดังที่ สมชาย นำประเสริฐ ได้เสนอแนวคิดของ วอลช์แฮม (Walsham) ไว้ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (knowledge management) ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและบุคลากร ในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ขององค์กร คือการพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวสู่รูปแบบองค์กรใหม่ ที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) แต่จากการศึกษาพบว่าบุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนได้อย่างจริงจัง¹⁶

ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเป็นต้องใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกงานของสถานศึกษา ทั้งงานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานบริหารธุรการและการเงิน งานบริหารทั่วไป ซึ่งจะเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่ง ใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ แต่การดำเนินงานในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความแตกต่างและหลากหลาย ส่งผลให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จในระดับที่แตกต่างกัน ดังที่พิธาน พื้นทอง, วัลลภา อารีรัตน์ และวิโรจน์ สารรัตตะ ได้เขียนรายงานการวิจัยเรื่อง “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กมี ปัญหาที่สำคัญหลายประการ เช่น คุณภาพการศึกษาต่ำ ข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรในการบริหารทั้งคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์และด้านอื่นๆ ซึ่งส่งผลทำให้ศักยภาพในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือด้านโครงสร้าง ด้านคน ด้านเทคโนโลยีและด้านการดำเนินงานได้ไม่เต็มศักยภาพเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาซึ่งการแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพในโรงเรียนขนาดเล็ก

¹⁶สมชาย นำประเสริฐ, Knowledge Management [online], accessed 7 January 2007. Available from <http://www.ku.ac.th>

ว่าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการโดยให้ชุมชน สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียนทุกด้าน มีการระดมทรัพยากรทางการบริหารทุกภาคส่วนและบูรณาการการบริหารจัดการ การเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย ให้มีความสอดคล้องรองรับกับสภาพของท้องถิ่นและโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบายที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดทำคู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านคน ด้านเทคโนโลยีและด้านงาน
2. ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีส่วนร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อร่วมบริหารจัดการ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดให้มีโรงเรียนต้นแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบผลสำเร็จในทุกด้าน เพื่อเป็นสถานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดยุทธศาสตร์โรงเรียนเครือข่าย เพื่อให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเครือข่าย เช่นการนิเทศติดตาม ช่วยเหลือ ควบคุม กำกับและประเมินผลการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก
5. สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดหลักสูตรการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะหลักสูตรปริญญาตรีหรือปริญญาโท¹⁷

ดังนั้นปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เช่น ปัญหาการวางแผน ปัญหาการดำเนินงาน ปัญหาเรื่องทรัพยากร ปัญหาเรื่องคน ปัญหาการวัดและประเมินผล ปัญหาความร่วมมือ และปัญหาอื่นๆ จะเห็นว่าปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งคือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลในสถานศึกษา สถานศึกษามักประสบปัญหาการพัฒนาระบบสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้และแหล่งความรู้ เนื่องจากสถานศึกษาขาดงบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ด้านปัญหาทางการสร้างความรู้ ดังที่ ปรีชา วิหกโต สมพงษ์ แดงตาด และสมชาย นำประเสริฐ พบว่าบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการสร้างองค์ความรู้ในระดับต่ำ ปัญหาการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษาทั้งความรู้ระดับประสบการณ์ (tacit knowledge) และความรู้จากเอกสารตำรา (explicit knowledge)

¹⁷พิธาน พื้นทอง, วัลลภา อารีรัตน์และวิโรจน์ สารรัตตะ, “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2548) : 5.

ยังขาดความเป็นระบบที่ดี ซึ่งการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในองค์กรเป็นเรื่องใหม่ที่จะมีบทบาทที่สำคัญอย่างมากในอนาคต ดังนั้นการที่จะเป็นองค์กรประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการความรู้ (knowledge management) ของสถานศึกษาในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและชัดเจน แต่พบว่าสถานศึกษายังไม่นิยมนำสู่แผนกลยุทธ์อย่างจริงจัง ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ¹⁸

จากสภาพปัญหาของการจัดการความรู้ที่มีในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังจะเห็นว่า ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่บุคลากรในสถานศึกษายังไม่สามารถเข้าสู่ระบบสารสนเทศและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเท่าทัน ซึ่งจะเห็นว่าในระดับนโยบายมุ่งและเร่งรัดในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเร่งด่วน โดยลืมนำถึงบุคลากรที่จะเข้าสู่ระบบความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ การใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศว่ามีความพร้อมหรือไม่ อย่างไร ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศและคนได้รับการพัฒนาไปคนละทิศทาง โดยที่สถานศึกษามุ่งพัฒนาทางด้าน ซอฟต์แวร์ (software) ฮาร์ดแวร์ (hardware) ซึ่งเป็นวัตถุมากกว่าจะมุ่งพัฒนาความพร้อมของคน ที่จะเข้าสู่ระบบความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งๆ ที่งบประมาณสิ่งของเครื่องใช้ที่จะต้องเกิดขึ้นพร้อมกับคอมพิวเตอร์อีกจำนวนมาก ความรู้ทางด้านวิชาการ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในบุคลากร ถูกจัดอยู่ระดับรองๆ ลงมา ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นรูปแบบหนึ่งของสถานศึกษาที่จัดได้ว่าเป็นนวัตกรรมของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่จำเป็นจะต้องมีเป็นของตนเอง การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศไปพร้อมกันอย่างสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษานั้น สถานศึกษาแต่ละแห่ง จึงต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารแต่ละคนที่จะต้องกำหนดองค์ประกอบหรือรูปแบบการจัดการความรู้ขึ้นเป็นนวัตกรรมของตนเอง เพื่อใช้พัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาองค์กรและพัฒนาการศึกษาให้ยั่งยืน องค์กรจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

จากข้อค้นพบต่างๆ จะเห็นว่าแม้หน่วยงานหลัก ดังเช่นกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีนโยบายให้สถานศึกษาทุกแห่งได้ใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การดำเนินงานของสถานศึกษา แต่ละแห่งในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามี

¹⁸ปรีชา วิหกโต, สมพงษ์ แดงตาตและสมชาย นำประเสริฐ, ปัญหาการถ่ายทอดความรู้ [online], accessed 25 July 2006. Available from <http://www.ku.ac.th>

ความแตกต่างกันอย่างมาก บางโรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้อย่างจริงจัง แต่บางโรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้ที่ยังไม่เป็นรูปธรรม จึงทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ว่าสถานศึกษามีความสำเร็จที่แตกต่างกันและยังมีส่วนที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังที่มีการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพราะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของสถานศึกษา แต่จากการทดสอบระดับชาติ (national test) กลับพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานต่ำทุกกลุ่มสาระ รวมทั้งการมุ่งพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ให้คนมุ่งสู่ความสำเร็จบนพื้นฐานความชอบธรรม แต่สังคมปัจจุบันกลับมีคนจำนวนไม่น้อยที่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ได้ ไม่รู้จักการแบ่งปัน มุ่งใช้การเอาเปรียบผู้ที่ด้อยกว่าและการมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและข้อผิดพลาดน้อยลง แต่สิ่งที่ปรากฏในสังคมกลับกลายเป็นว่าคนใช้เทคโนโลยีในทางที่ผิด ใช้ทำร้ายบุคคลอื่น ทำร้ายสถาบัน เผยแพร่ความรู้ข่าวสารที่ไม่พึงประสงค์ ใช้การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการหลอกลวงคนอื่นเพื่อให้ตัวเองได้รับผลประโยชน์ ทั้งด้านเงินทองและโอกาส จึงทำให้เห็นว่าการแก้ปัญหาดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จ การแก้ปัญหาจึงมองไปที่เยาวชน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในผู้ใหญ่เกิดขึ้นได้ยาก การมุ่งพัฒนาเยาวชนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนมุ่งที่จะกระทำ การพัฒนาเยาวชนนั้นมีสถานศึกษาเป็นสถาบันหลักในการแก้ปัญหานี้ ซึ่งแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ นักการศึกษาหลากหลายรวมทั้งผู้วิจัยเชื่อว่ากระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาให้สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เนื่องจากการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการที่มุ่งให้คนทำงานร่วมกันด้วยการแบ่งปันและเอาใจใส่ต่อกัน แต่การดำเนินงานของสถานศึกษาในการใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการนั้นยังไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากสถานศึกษาขาดรูปแบบหรือแนวทางในการปฏิบัติที่แน่นอน ทำให้ต่างคนต่าง ๆ ทำให้ประสบผลสำเร็จได้ยาก ดังจะเห็นปัญหาต่างๆ ในสังคมยังคงมีอยู่มาก และนับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่ากระบวนการดำเนินงานเพื่อจัดการความรู้ (knowledge management) ในสถานศึกษายังขาดแนวทางที่ชัดเจนหรือขาดรูปแบบที่แน่นอนที่จะให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติเพื่อนำพองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแก้ปัญหาระยะยาวให้กับสังคมได้ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะสร้างและพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จและเป็นสถาบันที่สังคมให้การยอมรับว่า

เป็นผู้ผลิตคนที่มีคุณภาพป้อนสู่สังคม โดยสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข เอื้อเพื่อเพื่อแม่และให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ร่วมสร้างสรรค์สังคมและประเทศชาติให้มีความพัฒนาถาวรสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและปัญหาต่างๆ ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นและเพื่อให้มีความสอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและแนวทางในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถาม ดังนี้

1. องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีปัจจัยใดบ้าง
2. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีกรอบในการวิจัยที่ชัดเจนเหมาะสมกับเวลาและองค์ประกอบอื่นๆ ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบและแนวคิดในการวิจัยเพื่อให้การตอบปัญหาของการวิจัยถูกต้องตามจุดประสงค์และข้อคำถามของการวิจัยในครั้งนี้ดังนี้

รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มุ่งศึกษารูปแบบในการจัดการความรู้ (knowledge management model) ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้จากการสังเคราะห์หลักการและทฤษฎี ดังที่การจัดการความรู้ของ เอเตียน เวนเกอร์ (Etienne Wenger) ริชาร์ด แมกเดอร์มอส (Richard McDermott) และวิลเลียม สไนเดอร์ (William M. Snyder) ที่ให้ความสำคัญกับชุมชนปฏิบัติ 3 ประการ คือ 1. แรงปรารถนา (passion) 2. ชุมชน (community) 3. แนวปฏิบัติ (practice)¹⁹

¹⁹Etienne Wenger, Richard McDermott and William M. Snyder, Cultivating Communities of Practice (Boston : Harvard Bussiness School Press, 1998), 232, 236.

เจอร์รี ฮันนี่คัตต์ (Jerry Honeycut) ให้ความสำคัญในการบริหารความรู้ และสรุปไว้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรต้องประกอบด้วย 1.องค์การ 2. กระบวนการ 3. เทคโนโลยี²⁰ และ เดฟ สโนว์เดนและฮิเดโกะ ยามาซากิ (Dave Snowden และ Hideo Yamazaki) กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ต้องอาศัยคิดปะมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีลำดับขั้นของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ คือ 1. ข้อมูล 2. สารสนเทศ 3.ความรู้ 4. ปัญญา²¹ ส่วน อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) สรุปว่าการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit knowledge) นั้นต้องทำด้วยการพบปะโดยได้สรุปหลักการไว้ 3 ประการ คือ 1.ตัวบุคคล 2.โครงสร้าง 3. วัฒนธรรมองค์กร²² ส่วน ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เป็นระบบไว้ 7 ประการ คือ 1.แรงจูงใจ 2. เป้าหมาย 3.การเรียนรู้ 4. การวางแผน 5. การเข้าถึงความรู้ 6.การลงมือปฏิบัติ 7. การแลกเปลี่ยน²³ ส่วนสมาคมด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development : ASTD) สรุปไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดความรู้ (define) 2. การสร้างความรู้ (create) 3. การแสวงหาความรู้ (capture) 4.การแลกเปลี่ยนความรู้ (share) 5. การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ (use) และมีปัจจัยเอื้อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ อีก 8 ประการ คือ 1.ภาวะผู้นำ (leadership) 2.โครงสร้างองค์กร (structure) 3.การติดต่อสื่อสาร (communication) 4. กระบวนการและเทคโนโลยี (process and technology) 5. การให้รางวัล (reward, recognition) 6. การวัดและประเมินผล (measurement) 7. ความรู้ความสามารถของทีมงาน (competency) 8. การบริหารจัดการ (management)²⁴

²⁰Jerry Honeycut, Knowledge Management Strategies [online], accessed 15 June 2007. Available from [http:// www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

²¹Dave Snowden and Hideo Yamazaki, Knowledge Management [online], accessed 15 June 2007. Available from [http:// www.processknowledge.com](http://www.processknowledge.com)

²²Ikujiro Nonaka, The Knowledge- Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (New York : Oxford University Press, 1995), 165.

²³Peter F. Drucker, Managing in The Time of Great Change (Oxford : Butterworth - unnemann, 1995), 135.

²⁴American Society for Training and Development : ASTD, Knowledge Management. [online], accessed 15 June 2007. Available from [http:// www.processknowledge.com](http://www.processknowledge.com)

ส่วน ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) ได้กล่าวสรุปโดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในการจัดการความรู้ คือ 1. การเรียนรู้ 2. การสร้างนวัตกรรม 3. การเผยแพร่ขีดความสามารถ 4. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5. ชุมชนปฏิบัติ²⁵ ส่วน โนนากะ และทาคุชิ (Nonaka and Takeuchi) กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ต้องอาศัย การสร้างความรู้ 4 แบบ คือ 1. การแบ่งปันและสร้างประสบการณ์ (tacit knowledge , socialization) 2. การสร้างและการแบ่งปันความรู้ (externalization) 3. การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน เช่นเอกสาร ตำรา (explicit knowledge, combination) 4. การเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนจากตำรา (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังลึกหรือประสบการณ์ (tacit knowledge, internalization)²⁶

ส่วน โทมัส เอช ดาเวนพอร์ท (Thomas H. Davenport) และ กิลเบิร์ต พรอบท์ (Gilbert J.B.Probst) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1. การกำหนดและสร้างทีมงาน 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การดำเนินการสำรวจความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร 4. การเลือกโครงการนำร่อง 5. การพัฒนาโครงการ 6. การกำหนดเทคโนโลยีสนับสนุน 7. การกำหนดแผนหลัก 8. การติดตามและควบคุมโครงการ²⁷

ส่วน โรเบิร์ต ออสเตอร์ฮอฟ (Robert Osterhoff) แห่งบริษัทซีรอก (Xerox Corporation) ประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปองค์ประกอบหลักในการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ คือ 1. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) 2. การสื่อสาร (communication) 3. กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools) 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (training and learning) 5. การวัดผล (measurement) 6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward)²⁸

²⁵Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization (New York : Doubleday / Currency, 1990), 56-61.

²⁶Nonaka and Takeuchi, The Concept of “Ba” : Building a Foundation for Knowledge Creation (Boston : Butterworth - Heinemann, 1999), 132.

²⁷Thomas H. Davenport and Gilbert J.B.Probst, Some Principles of Knowledge Management [online], accessed 15 June 2007. Available from <http://www.mcombs.Utexas.edu/kma/kmprin.htm>.

²⁸Robert Osterhoff, Knowledge Management [online], accessed 30 May 2007. Available from <http://www.processknowledge.com>

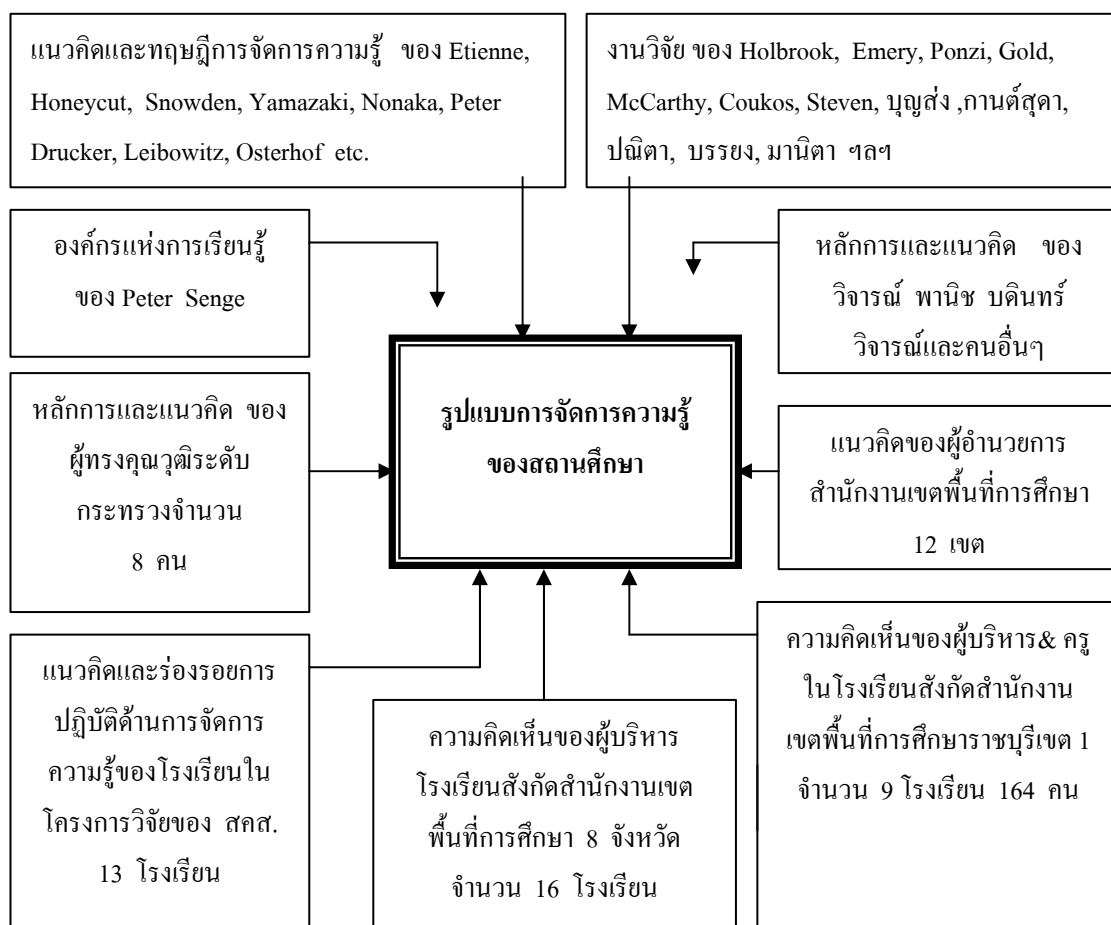
ส่วน วิจารณ์ พานิช ได้สรุปหลักการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ คือ 1. การกำหนดความรู้ 2. การเสาะหาความรู้ 3. การปรับปรุง คัดแปลงหรือสร้างความรู้ 4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจกรรมของงาน 5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6. การบันทึกความรู้²⁹ ส่วนประชาสรรค์ แสนภักดี กล่าวสรุปว่าการจัดการความรู้ มี 4 ประการ คือ 1. การสร้างความรู้ 2. การจัดเก็บความรู้ 3. การกระจายความรู้ 4. การประยุกต์ใช้ความรู้ โดยมีปัจจัยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. เทคโนโลยี 4. การวัดผล³⁰ และจากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิและศึกษาร่องรอยการปฏิบัติงานของ โรงเรียนนาร่องด้านการจัดการความรู้ของ กระทรวงศึกษาธิการ สังเคราะห์ข้อมูลได้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 10 ประการ ประกอบด้วย 1. ความสมัครใจ (volunteer) 2. การสร้างทีมงาน (team building) 3. การให้ความรู้ (training) 4. การติดต่อสื่อสาร (communication) 5. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (behavior change) 6. การวางแผน (planning) 7. การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (action) 8. การนิเทศติดตามผล (supervision) 9. การวัดและประเมินผล 10. การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาผนวกกับข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และศึกษาร่องรอยและการสัมภาษณ์โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจากการใช้การจัดการความรู้ในสถานศึกษา และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จึงสังเคราะห์เป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 1

²⁹วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ [online], accessed 25 September 2006.

Available from <http://www.kmi.or.th>

³⁰เรื่องเดียวกัน.



แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Peter Cheng, Y.C, The theory and Characteristic of School Base Management International Journal of Education Management 7,6 (1993) : 6-17.

: ประพันธ์ ผาสุกซี้ด, E- Motion [online], accessed 29 December 2006. Available from <http://kkzonel.go.th/wrn/about>

: วันทนา เมืองจันทร์, การจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา [online], accessed 30 December 2006. Available from <http://siced.go.th/wrn/about>.

: วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับทำจริงอย่างง่าย(เอกสารประกอบการประชุม ปฏิบัติการเพื่อสรุบบทเรียนจัดการความรู้ (กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2548), 112.

: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (สคส.), การจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ [online], accessed 9 September 2005. Available from <http://kmi.or.th/wrn/about>.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (กพร.), คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์เศรษฐกิจพอเพียง (ขอนแก่น : สำนักงานจังหวัดขอนแก่น, 2549), 45.

: บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จีวีทัศน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2547), 141.

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ โดยได้จากการศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management) ของนักการศึกษาต่างๆ ผนวกกับการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาประสบการณ์และแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทั้งระดับกระทรวง ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสถานศึกษา รวมทั้งศึกษาเอกสารและร่องรอยการปฏิบัติงานและสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในโรงเรียนนำร่องในการใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาหรือ KM model เพื่อทดลองใช้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ที่เป็นกลุ่มนำร่องจำนวน 9 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยม จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียนและโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โดยผู้วิจัยจัดการอบรมให้ความรู้ในกระบวนการและแนวทางการดำเนินงานด้านจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรในโรงเรียนกลุ่มนำร่องทุกโรงเรียน ดังนั้นผลจากการวิเคราะห์การวิจัยในครั้งนี้ จึงเป็นผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของโรงเรียนกลุ่มนำร่อง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกระบวนการและขั้นตอนของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้ให้ความหมายศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

รูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยของนักการศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวงศึกษาธิการ สอบถามโดยใช้แบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา ผนวกกับการสัมภาษณ์และดูร่องรอยการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนในโครงการวิจัยของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้และตรวจสอบ

องค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วย Factor Analysis โดยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Factor analysis = PCA) กำหนดเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาโดยตรวจสอบรูปแบบด้วยการใช้ Confirmatory Factor Analysis= CFA) และยืนยันรูปแบบที่ได้ด้วยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship)

การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง กระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา ซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) หรือเอกสาร (explicit knowledge) มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้โรงเรียนและบุคลากรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งเป้าหมายของคน เป้าหมายของงาน นำพาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่บุคลากรทุกคนมีความเอื้ออาทรต่อกันในการทำงาน

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 ที่ใช้ในการทดลององค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ 2) โรงเรียนปากท่อพิทยาคม 3) โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนอนุบาลสวนผึ้ง 2) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 64 3) โรงเรียนวัดเขาวัง (แสง ช่วงสุวนิช) และโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนบ้านโป่ง 2) โรงเรียนบ้านห้วยยางโทน 3) โรงเรียนบ้านห้วยยาง ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทดลองใช้องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ และนำสู่การพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องการจัดการความรู้ แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ และสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบการจัดการความรู้

การบริหารสถานศึกษา ที่ใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือในการบริหาร เป็นการบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับในปัจจุบันว่า เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงของสังคม การจัดการความรู้เป็นรูปแบบหนึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้ ซึ่งรูปแบบรูปแบบการจัดการความรู้ จัดเป็นโครงสร้างขององค์ประกอบในการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งสามารถจำแนกเป็น รูปแบบ และการจัดการความรู้ ได้ดังต่อไปนี้

รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ เช่นรูปแบบของการจัดการความรู้ จึงเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่อรูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management model) ที่สัมพันธ์กับตัวแปรหรือองค์ประกอบในการจัดการความรู้ ดังที่ บุญชม ศรีสะอาด กล่าวว่า รูปแบบ (model) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่แสดงขั้นตอนการทำงานเป็นโฟลว์ชาร์ต (flow chart) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ปรากฏในธรรมชาติหรือระบบต่างๆ ที่อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ¹

¹บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ [online], accessed 12 August 2008. Available from <http://www.edu.msu.ac.th/sun/dr.boonchom/websiteboonchom1/publications/08.pdf>

ส่วน รัตนา สิงห์กุล เขียนไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แผนการทำงานเกี่ยวกับการสอน เรียกว่ารูปแบบการสอน ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบระเบียบ โดยวางแผนการจัดองค์ประกอบและงานเกี่ยวกับการสอนอย่างมีจุดหมายที่เฉพาะเจาะจงที่จะให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบ (Model) ชุดของความสัมพันธ์จะเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้องกับคำว่า รูปแบบ โดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อย 3 อย่างในทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ จะหมายถึงหุ่นจำลอง ในทางคณิตศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ จะหมายถึงสมการในทางศึกษาศาสตร์จะหมายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปร กรอบของความคิด หรือ การแทนความคิด ออกเป็นรูปธรรม²

สโตนอร์และเวนเกล (Stoner and Wankel) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นง่ายขึ้น³

บาร์โด ฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อการใช้ในการนิยามคุณลักษณะ หรือ บรรยายคุณลักษณะนั้นๆ หรือเป็นชุดของแนวคิดซึ่งได้เรียบเรียงไว้ในลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน กลยุทธ์ พื้นฐาน เงื่อนไขและข้อจำกัดในการนำรูปแบบไปใช้⁴

และ กูด (Good) กล่าวว่ารูปแบบตามพจนานุกรมให้ความหมายไว้ คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างซ้ำหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการลอกเลียนแบบ⁵

²รัตนา สิงห์กุล, รูปแบบการสอน [online], accessed 27 June 2003. Available from http://www.llsps.lpru.ac.th/crypt/show_article.pl.mag

³Stoner and Wankel, รูปแบบทางการศึกษา [online], accessed 12 August 2008. Available from http://www.trg1obec.go.th/news_filep30346241849pdf

⁴Bardo and Hartman, โครงสร้างของรูปแบบ [online], accessed 12 August 2008. Available from http://www.trg1obec.go.th/news_filep30346241849pdf

⁵Good, รูปแบบการสอนในโรงเรียน [online], accessed 12 August 2008. Available from http://www.trg1obec.go.th/news_filep30346241849pdf

ส่วน Longman (Longman) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ตามพจนานุกรม Contemporary English ไว้ ดังนี้ 1) เป็นสิ่งย่อส่วนของจริง ตรงกับภาษาไทยที่ว่าแบบจำลอง 2) เป็นสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่าง เช่นครุภัณฑ์แบบ นักเดินแบบ เป็นต้น ส่วน สถาบันการพัฒนาข้าราชการพลเรือน กล่าวไว้ว่ารูปแบบ หมายถึงแบบแผนในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการ แนวคิดและกระบวนการที่ได้รับการพัฒนามาแล้วอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับหลักการหรือแนวคิดของรูปแบบนั้นและได้รับการทดสอบมาแล้วว่าสามารถปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิผล สามารถช่วยให้การปฏิบัติเกิดผลตามวัตถุประสงค์⁶ ซึ่งรูปแบบตามที่นักการศึกษาให้ความหมายไว้ว่ารูปแบบจัดเป็นโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือองค์ประกอบในการดำเนินงาน ดังเช่นรูปแบบของการจัดการความรู้ จึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือองค์ประกอบในการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นการจักระบบการทำงานในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความรู้ โดยเชื่อมั่นว่าความรู้คือสิ่งที่จะทำให้คนและองค์กรมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรในสถานะที่การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรยุคปัจจุบัน หรือเรียกว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสร้างความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ดังที่ วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงการยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง⁷ และการวิจัยในครั้งนี้ การจัดการความรู้คือการใช้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ 9 ประการในการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ 2) การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร 6) การวางแผน 7) การติดต่อสื่อสาร 8) การสร้างความรู้ 9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

⁶Longman, ความหมายของรูปแบบ [online], accessed 12 August 2008. Available from http://www.trg1obec.go.th/news_filep30346241849pdf

⁷วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ [online], accessed 25 September 2006. Available from <http://www.kmi.or.th>

ส่วน ยุทธนา แซ่เตี๋ย กล่าวว่าเป็นการจัดเพื่อนำความรู้ มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อการถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม⁸

และ เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) กล่าวว่า เป็นการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม 3 แบบ คือ 1) การจัดการความรู้ที่เป็นเอกสาร (content management) 2) การจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (narrative management) ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับสื่ออื่นๆ 3) การจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมกระดู้น (context management)⁹

และ คาร์ลา โอ เดล และ แจคสัน เกรตสัน (Carla o' Dell และ Jackson Grayson) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จะจัดการกับการจัดการความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างกันได้¹⁰

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขัน ที่ผู้ได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นมักจะเป็นผู้ที่มีนวัตกรรม (innovation) เป็นของตนเอง ซึ่งนวัตกรรมนี้จะเป็นประเภทที่นวัตกรรม หรือกระบวนการ วิธีการที่จะทำให้น้องค์กรนำมาใช้และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชาญฉลาด มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระยะเวลาที่สั้นที่สุด นักการศึกษาหลายท่านได้นิยามในเรื่องของการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย ดังนี้

⁸ยุทธนา แซ่เตี๋ย, Measurement Analysis Knowledge Management the Key to Build Organization Intelligent (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548), 16.

⁹Dave Snowden, Knowledge Management [online], accessed 22 August 2006. Available from [http:// www.kmmag.com](http://www.kmmag.com)

¹⁰Carla o' Dell and Jackson Grayson, "If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practice," California Management Review 40,3 (1998) : 154-174.

ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) กล่าวว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าขีดความสามารถขององค์กร ในการเรียนรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมและเผยแพร่ขีดความสามารถที่เกี่ยวกับความรู้อย่างทั่วถึง นับว่ามีความสำคัญมากต่อองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ นักวิจัยและผู้บริหารต่างค้นพบวิถีทางใหม่ๆ ในการจัดการความรู้ และการนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่ง เซงเก (Senge) กล่าวว่า การค้นพบที่ซ้ำแล้วซ้ำอีกว่าหลักการสำคัญคือนวัตกรรมสำคัญที่เกิดขึ้น จะต้องได้รับการเผยแพร่ผ่านเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการที่ดูแลตนเองและผ่านชุมชนแนวปฏิบัติในแนวราบ (horizontal communities of practice) วิถีทางที่ใช้เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับชุมชนเหล่านี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่คุณสามารถกระจายนวัตกรรมและรักษาผู้ที่คอยสรรสร้างนวัตกรรมเหล่านั้นไว้¹¹

ส่วน ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้ใช้ศัลยแพทย์เป็นตัวอย่างคลาสสิกของพนักงานที่ทำงานโดยใช้ความรู้เป็นหลัก (knowledge workers) ซึ่งรับผิดชอบต่อการสร้างสรรค์การเรียนรู้และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในงานที่พวกเขาทำและต้องอาศัยเพื่อนร่วมงานในการประเมินประสิทธิผลของแนวปฏิบัติในวิชาชีพของพวกเขา “knowledge-workers productivity : the biggest challenge” ในขณะที่ โคเฮนและพลุแซก (Cohen และ Prusak) บรรยายสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อแพทย์ไม่มีเพื่อนร่วมงานที่เขาสามารถพูดคุยเพื่อติดตามความคืบหน้าในวิชาชีพ โดยได้ยกตัวอย่างเรื่องราวที่เกิดขึ้นกับแพทย์ประจำตัวของประธานาธิบดี รูสเวลต์ ที่ให้เวลากับคนไข้ชื่อดังของเขาอย่างมาก จนสูญเสียการติดต่อกับคนไข้รายอื่นๆ รวมทั้งเพื่อร่วมวิชาชีพคนอื่นๆ จนอาจทำให้เขาลืมเหลวที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ที่อาจช่วยยืดชีวิตของประธานาธิบดีก็เป็นได้¹²

¹¹Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization (New York : Doubleday / Currency, 1990), 56-61.

¹²Peter F. Drucker, Managing in the Time of Great Change (Oxford : Butterworth - unnemann, 1995), 135.

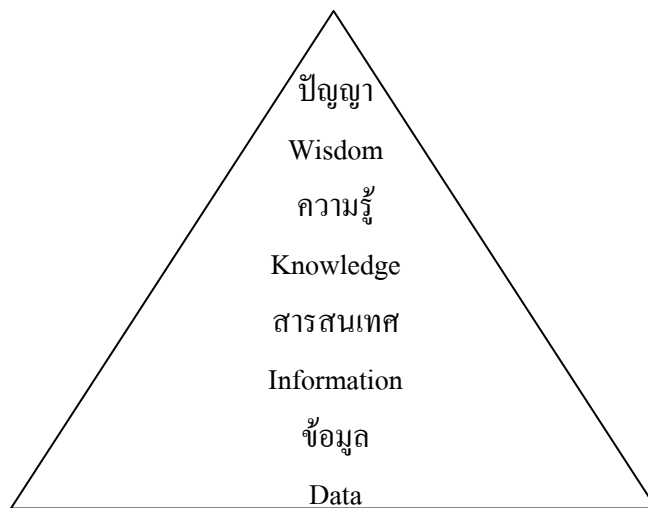
ส่วน โนนากะ (Nonaka) ซึ่งให้เห็นว่าความรู้เชิงซ่อนเร้นเป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารของแคปพารอล สตีล (Chapparral Steel) ไม่เคยกังวลว่าคู่แข่งจะพยายามลอกเลียนแบบเมื่อเข้าเยี่ยมชมวิธีการทำงานของพวกเขา เนื่องจากการเยี่ยมชมเพียงแค่ครั้งเดียว บริษัทอื่นๆ จะสัมผัสได้แต่สิ่งต่างๆ ที่มองเห็นได้ด้วยตาเท่านั้น สิ่งที่สำคัญกลับเป็นสิ่งที่พวกเขามองไม่เห็น ความรู้เชิงซ่อนเร้นไม่ได้เกี่ยวกับทักษะความเชี่ยวชาญแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความใส่ใจว่าทำไม (care why) ที่คอยจูงใจนักปฏิบัติและมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ¹³

ส่วนเอเตเรียน เวนเกอร์, ริชาร์ด แมกเดอมอส และวิลเลียม สไนเดอร์ (Etienne Wenger, Richard McDermott, William M. Snyder) เอเตียนได้เข้าร่วมกับงานวิจัยชิ้นบุกเบิก ณ สถาบันเพื่อการวิจัยการเรียนรู้ (institute for research on learning) รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบในช่วงเริ่มต้นที่ Xerox และ national semi concuster ซึ่ง Richard ได้สร้างชุมชนปฏิบัติ นานกว่า 12 ปี และ William ได้ ค้นพบหลักการของชุมชนปฏิบัติในวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกของเอเตียน (Etienne) และได้ใช้เป็นองค์ประกอบหลักในวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกของเขาที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้เขายังได้นำหลักการเกี่ยวกับความรู้ และชุมชนไปใช้ที่ คอลเกต ปาล์ม โอลิฟ แม็คคินเซย์ และรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกา วิลเลียม (William) ได้เชื้อเชิญ ริชาร์ด (Richard) ให้เข้าร่วมในงานสัมมนาทางวิชาการที่เขาเป็นผู้จัดขึ้นที่วิทยาลัยบอสตัน โดยมีเอเตียน เป็นวิทยากรรับเชิญ เครือข่ายระหว่างเราทั้งสามคนก็ได้บังเกิดขึ้น เราทั้งสามคนให้คำปรึกษาแก่องค์กรต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และความรู้ พวกเราเริ่มจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการและงานประชุมเชิงวิชาการและได้พัฒนาแนวปฏิบัติร่วมกัน เอเตียน ได้เสนอต่อสำนักพิมพ์ Harvard Business School Press เพื่อเขียนหนังสือเกี่ยวกับชุมชนปฏิบัติ โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นนักปฏิบัติ โดยเขาให้ความสนใจเกี่ยวกับชุมชนปฏิบัติได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากเนื่องจากการจัดการความรู้ได้ก้าวผ่านพันยุคที่หนึ่งที่เน้นการใช้เทคโนโลยีในขณะที่ยุคที่สองให้ความสำคัญกับพฤติกรรม วัฒนธรรมและความรู้แบบซ่อนเร้น (tacit knowledge) ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องได้ยาก การจัดการความรู้ในยุคที่สามปัจจุบันได้ค้นพบว่าชุมชนแนวปฏิบัติเป็นวิธีการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง รวมทั้งยังก่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์กรทุกแห่งที่ฝันจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)¹⁴

¹³ Ikujiro Nonaka, The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (New York : Oxford University Press, 1995), 165.

¹⁴ Etienne Wenger, Richard McDermott and William M. Snyder, Cultivating Communities of Practice (Boston : Harvard Business School Press, 1998), 233.

ส่วนฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นได้ให้คำจำกัดความของ ความรู้ในรูปของปิรามิด โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่า



แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิปิรามิดความรู้

เป็นข้อเท็จจริง เป็นข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ มีบริบทมาจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น โดยมักอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตามสารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงาน ที่จะนำมาใช้ในขณะ “ความรู้” คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งานและ “ปัญญา” คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น¹⁵

ส่วนอีกแนวความคิดหนึ่งของไมเคิล โพลแลนยี และ อิกุจิโร โนนากะ (Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka) ซึ่งเริ่มจากแนวคิดในการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งได้รับความนิยมและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ทั้ง 2 ท่านได้ให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ¹⁵

¹⁵Hideo Yamazaki, Knowledge Management [online], accessed 15 May 2006. Available from <http://www.kmi.trf.or.th>

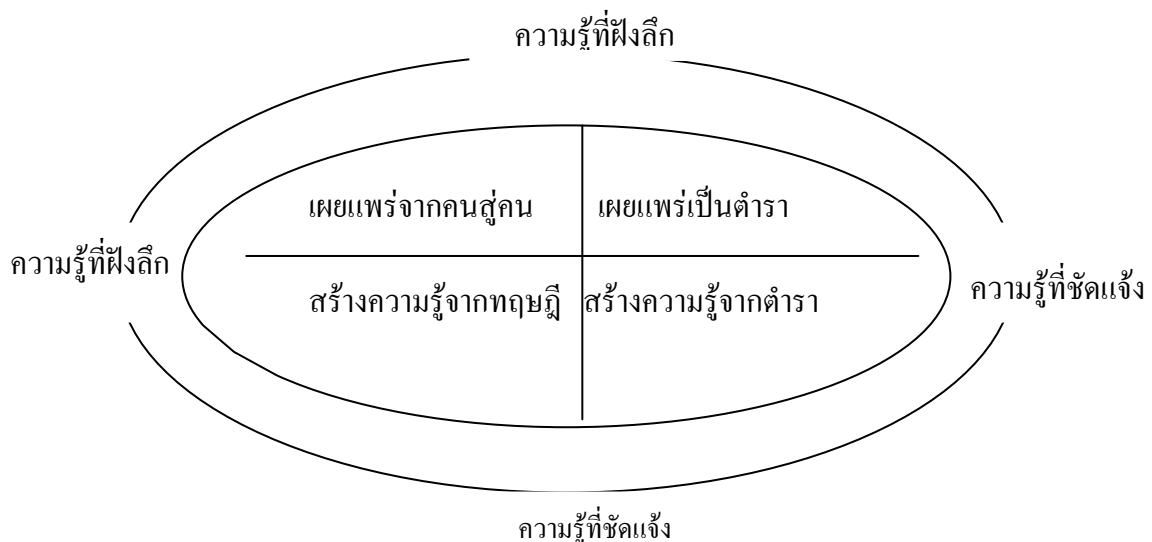
¹⁶ Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka, The Tacit Dimension (New York : Anchor Doubleday, 1966), 15-22.

1. ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) เป็นความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตรหรือลายลักษณ์อักษรได้ยากความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจนเป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและรวบรวมถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้งสองประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภทความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit) มากกว่าความรู้ที่ชัดเจน (explicit) หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภทซ่อนเร้นและชัดเจน (tacit : explicit) เป็น 80 : 20 หรือเช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติเช่น กุเขาน้ำแข็งเราสามารถเปรียบเทียบได้ว่าความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) เปรียบเสมือนส่วนของกุเขาน้ำแข็งที่โผล่ขึ้นเหนือน้ำ ซึ่งเป็นส่วนน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับกุเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนของความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit)

ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าเกลียวความรู้ (knowledge spiral) หรือ SECI model ซึ่งคิดค้นโดยโนนากะและ ทาคูชิ (Nonaka และ Takeuchi) ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ภาพ SECI model

จาก SECI model ของโนนากะและ ทาคูชิ (Nonaka และ Takeuchi) จะเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ ได้ 4 แบบ คือ socialization externalization combination และ internalization ดังนี้

Socialization : การแบ่งปันและสร้าง tacit knowledge จาก tacit knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายของทีม A ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ๆ จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีม B ที่ประสบความสำเร็จในการขาย โดยการพูดคุยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีม B มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อใช้ในการทำงาน

Externalization : การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เช่นกรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งหลังจากการเรียนรู้เทคนิคการขายจากข้างต้นก็นำมาเขียนเป็นหนังสือ เอกสาร หรือรายงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

Combination : เป็นการแปลงความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยรวบรวมความรู้ประเภทชัดเจน (explicit) ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภทชัดเจน (explicit) ใหม่ๆ เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่างๆ ที่มีอยู่หลากหลาย แล้วสรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และความรู้ของตนเอง

Internalization : เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) มาเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนมาไปปฏิบัติ เช่น หลังจากผู้จัดการฝ่ายขายทีมอื่นๆ เช่น ทีม C D หรือ E เป็นต้น ศึกษาการขายจากตำราหรือคู่มือต่างๆ ที่มีอยู่ (ซึ่งอาจรวมถึงหนังสือที่เขียนโดยผู้จัดการทีม A) แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง จนทำให้เกิดทักษะความชำนาญในเรื่องเทคนิคการขายจนกลายเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) ของตนเองในที่สุดและเมื่อเกิดความรู้แล้วไปแลกเปลี่ยนกับลูกค้าหรือผู้จัดการรายอื่นๆ ต่อไปจะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า socialization คือ การแปลงความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) จากผู้จัดการรายนั้นๆ ไปเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด¹⁷

²²Ikujiro Nonaka, Classic work : Theory of Organization Knowledge Creation (New York : Oxford University Press, 2000), 76.

การเปลี่ยนสถานะความรู้ระหว่างความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประสบการณ์สู่ความรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังเช่นการเขียนประสบการณ์ลงในหนังสือการเล่าประสบการณ์วิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จให้เพื่อนฟัง หรือเขียนวิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จเป็นตำรา ให้ผู้อื่นสามารถค้นหาและเรียนรู้ได้ ซึ่งความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ กล่าวคือไม่แน่นอนเสมอไปว่าพัฒนาการของข้อมูลจะต้องเป็นสารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญาตามลำดับทุกครั้ง นอกจากนี้สารสนเทศแม้จะผ่านการวิเคราะห์ มีบริบทรายละเอียดที่ครบถ้วนแต่ถ้าไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่มีประโยชน์ต่อเรา เราก็ไม่สามารถนำมาใช้งานได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา ดังเช่นเคฟ สโนว์เดน (Dave Snowden.) มีทัศนะที่ไม่เห็นด้วยกับปิรามิดแห่งความรู้โดยเขาให้เหตุผลไว้ดังนี้

ความรู้มีทั้งประเภทที่เป็นนามธรรม ยากต่อ การบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงประเภทที่เป็นรูปธรรม หรือลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน สามารถบริหารจัดการได้ง่าย เรียกว่า ASHEN หรือ ASHET ซึ่งย่อมาจาก 5 คำ หรือความรู้ 5 ประเภท คือ

Artefacts : เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของวัตถุ ลายลักษณ์อักษร เอกสาร

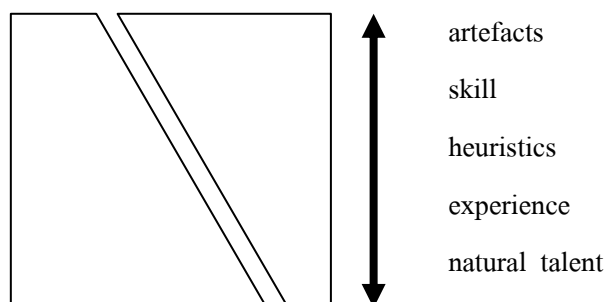
Skill : เป็นทักษะ เป็นความรู้ที่ได้จากการฝึกฝน ไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วย การท่องจำ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้ ประสบความสำเร็จ

Heuristics : ความรู้ที่จากสามัญสำนึก เกิดจากการเรียนรู้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆที่มี

Experience : ประสบการณ์ เป็นความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) ที่ยากแก่การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื่องจากเป็นประสบการณ์เฉพาะคน ถ้าอธิบายออกมาได้ ก็จะเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในบางครั้งอธิบายไม่ได้ แต่เวลาทำงานเรานำประสบการณ์มาใช้เป็นความรู้ในการทำงานได้

Natural Talent : พรสวรรค์ หรือสิ่งที่เป็นธรรมชาติให้มา เป็นความรู้ที่ฝังลึกยากในการถ่ายทอดหรือบริหารจัดการมากที่สุด

ซึ่งแนวคิดของเขา ในการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอยู่ด้วย ซึ่งการตัดสินใจอยู่ที่ผู้ที่มีความรู้ในระดับประสบการณ์ (tacit knowledge) ที่จะให้ความรู้อยู่กับตนเองและตายไปพร้อมกับความรู้ หรือจะเผยแพร่ความรู้ให้อยู่ในรูปของตำรา (explicit knowledge) และการจัดระเบียบของความรู้ดังกล่าวด้วย ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งในการจัดการความรู้ ซึ่งมุมมองในการจัดการความรู้ของเคฟ สโนว์เดน (Dave Snowden)



แผนภูมิที่ 4 มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้

องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1. Content Management คือการจัดการความรู้ประเภท explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can say, We’ll always say more than we can write down” เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเราเขียน การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่าง วิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เครือข่ายทางสังคม¹⁸

ซึ่งในการจัดการความรู้ตามแนวคิดนี้ จึงเน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระความรู้และการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้นจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในลักษณะ context และ narrative มากกว่า content management

¹⁸Dave Snowden, Knowledge Management [online], accessed 22 August 2006.

ส่วน ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้หมายถึงการยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้น ต้องให้นิยามหลายข้อจึงครอบคลุมความหมายไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ ในด้านเทคโนโลยี ด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัตและวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง

3. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จ ประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนี บอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรหรือไม่

4. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางความรู้ในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ดังนั้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและคนเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้¹⁹

ยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ได้มีการดำเนินการมาเป็นเวลานาน และได้รับการพัฒนาและสร้างแนวคิดที่มีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ตามยุคสมัยนั้นๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่ดีขึ้น เหมาะสมขึ้น ซึ่งยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้ในประเทศไทย ดังที่ บุญดี บุญญาภิจ ุคต่างๆ ของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ยุค ดังต่อไปนี้

¹⁹วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ในการจัดการศึกษา [online], accessed 29 January 2005. Available from <http://www.tak.go.th>

ยุคแรก โดยเริ่มจากเมื่อ 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณปี 1978-1979 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยเริ่มแนวคิดที่จะค่าหาความรู้ว่าเป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

ยุคที่สอง เริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI model เริ่มได้รับความนิยมน้อยแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วย ทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากยิ่งขึ้นและในช่วงประมาณปี 1998 – 2001 การจัดการความรู้เริ่มนิยมน้อยแพร่หลายมากยิ่งขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้โดยใช้ SECI model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงรูปของความรู้ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้นการจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้งสองประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสมโดยความรู้ต้องอยู่ในรูปแบบใดแบบหนึ่งมากขึ้นไป แต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

ยุคที่สาม ซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น tacit และ explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติ tacit และ explicit และระบบที่ซับซ้อน (complex adaptive system) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ตามแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือเพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้บังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์ เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

ยุคที่ 1	ยุคที่ 2	ยุคที่ 3
<ul style="list-style-type: none"> - มองว่าเทคโนโลยีสารสนเทศคือการจัดการความรู้ - เริ่มรู้จัก“ชุมชนแห่งการเรียนรู้”(community of practice : COP 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเกิดและเสื่อมของการมีโครงการจัดการความรู้และตำแหน่ง chief Knowledge Officer (CKO) ในองค์กร <p style="text-align: center;">CKO เริ่มหายไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหลักขององค์กร - มุ่งเน้นที่กระบวนการความรู้และการแลกเปลี่ยน tacit knowledge - ใช้การจัดการความรู้มาช่วยในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน - การผสมผสานเครื่องมือต่างๆ ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้

ตารางที่ 1 แสดงยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้ายุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่างๆ จะทำให้สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสื่อสารทาง on line หรือที่เรียกว่าเข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I seek you และ text message ต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงและการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร²⁰

²⁰บุญดี บุญญาภิจ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 16.

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับแนวทางการบริหารจัดการอื่นๆ

การเทียบเคียง (Benchmarking)

การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การจัดการความรู้ จึงจัดเป็นเครื่องมือในการบริหารยุคใหม่ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศว่าเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความสำเร็จต่อกัน เพื่อแบ่งปันความรู้ที่มีให้ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางหรือกระบวนการที่สามารถนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังที่ บดินทร์ วิจารณ์ ว่าการปรับปรุงหรือการดำเนินการขององค์กรนั้นมีหลักการหรือแนวทางการปฏิบัติที่นิยมใช้กันนั้นคือ การเทียบเคียง (benchmarking) ซึ่งมุ่งเน้น การเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล (world class) มีแนวปฏิบัติในการเทียบเคียงแบบง่ายๆ ดังนี้

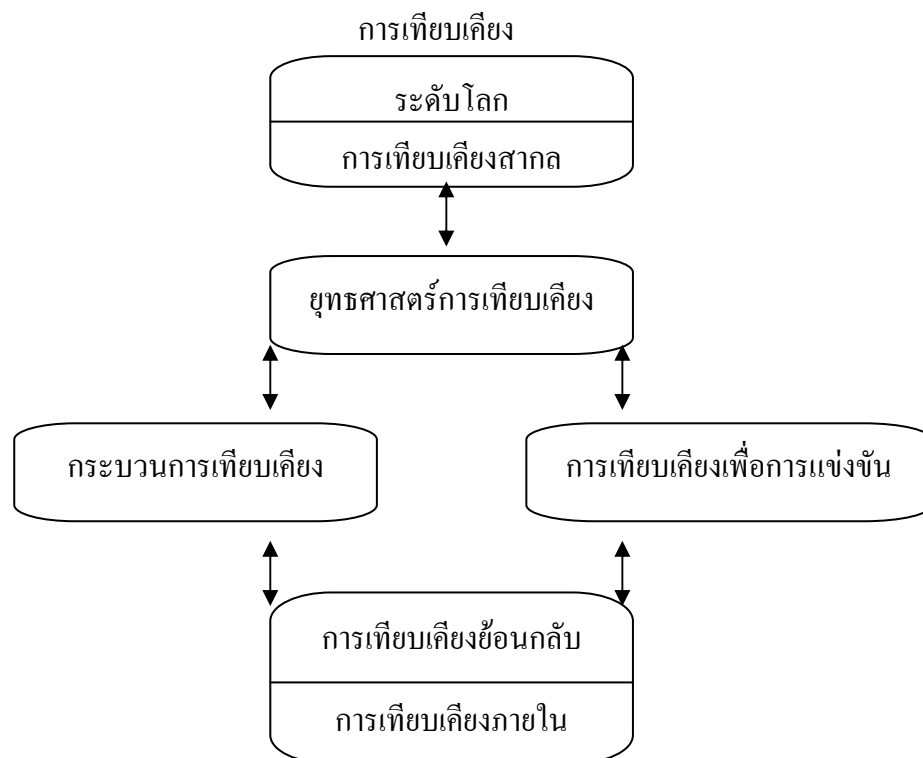
1) ในยุคของการแข่งขันและการเปิดเสรีในปัจจุบัน เรามีทางเลือกเพียงทางเดียวคือ มุ่งสร้างขีดความสามารถที่เป็นสากล ดังนั้นเราจึงต้องเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นสากล (global benchmarking) และเป็นสากลในระดับโลกตามหลักการบริหารนั้นๆ

2) สิ่งแรก คือ การเทียบเคียงเชิงกลยุทธ์ (strategic benchmarking) เป็นการเรียนรู้ว่าทิศทางในการเลือกทำในสิ่งที่ถูกต้องคืออะไร (to do the right thing) เช่น หากเราต้องการเป็นศูนย์กลางแฟชั่น เราต้องเทียบเคียงเชิงกลยุทธ์กับกรุงเทพมหานคร เมืองแฟชั่น ปารีส มิลาน หรือนิวยอร์ก เป็นต้น หากเป็นด้านการจัดการความรู้ในองค์กร เราต้องหาแนวคิดจากองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ

3) เพื่อต่อยอดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เราจะเทียบเคียงกับผลการดำเนินงาน (performance) ที่เกิดขึ้นจริงในเชิงธุรกิจคือ การเทียบเคียงขีดความสามารถกับคู่แข่งนั่นเอง (competitive benchmarking) ดังเช่นประเทศเราได้เปรียบเทียบขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศส่วนหนึ่ง โดยใช้ผลการสำรวจจากรายงานจาก World Competitiveness Yearbook (WCY) ซึ่งดำเนินการจัดทำโดย IMD (International Institute for Management Development) หากสะท้อนถึงการจัดการความรู้ ควรเสาะหาข้อมูลว่า หลังจากที่ต้องคัดค้านนำกลยุทธ์ KM มาประยุกต์ใช้งานในองค์กรแล้วก่อให้เกิดผลการดำเนินงานทั้งในรูปที่เป็นตัวเงิน (Financial) และไม่เป็นตัวเงิน (non financial) อะไรบ้าง

4) คำถามต่อไปก็คือ How to ว่าองค์กรนั้นสามารถทำให้เป็นจริง ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ด้วยกระบวนการและเครื่องมืออะไร (process benchmarking) ซึ่งเราสามารถดำเนินการเทียบเคียงเพื่อหาแนวทางปฏิบัติได้กับองค์กรทั้งในกิจกรรมเดียวกับเรา หรือในกลุ่มอื่นที่มีกระบวนการกิจกรรมคล้ายคลึงกับเรา

5) แน่นอนก่อนที่จะนำผลการเรียนรู้ที่เกิดจากการเทียบเคียงมาประยุกต์ใช้ในงานให้เหมาะสมกับองค์กร (reverse engineering) เราต้องทราบถึงสภาพในปัจจุบันขององค์กรก่อน (internal benchmarking) เพื่อให้เราสามารถหาช่วงห่างในระดับความสามารถและสามารถจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาอย่างเหมาะสม²¹



แผนภูมิที่ 5 การเทียบเคียง

²¹ บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2547), 101.

การเทียบเคียง (Benchmarking) และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์และเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดย Benchmarking เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่าหรือเก่งกว่า (benchmark) และเข้าไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (the best practice) ขององค์กรหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น หรือตามที่ บดินทร์ วิจารณ์ให้นิยามไว้ว่า “benchmarking เป็นวิธีการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กร ที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ” หรือ กล่าวว่า “benchmarking เป็นกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผลที่ได้รับจากการทำ benchmarking คือ ทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและเขามีการปฏิบัติอย่างไร” จะเห็นได้ว่ากระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งส่วนใหญ่ย่อมมักจะเป็นการเรียนรู้โดยมองออกไปนอกองค์กรและก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่รับมาเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองต่อไป ทั้งนี้การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาช่วยใช้ในการกระจายหรือเผยแพร่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งได้เรียนรู้มาจากทั้งภายในและภายนอกให้ทั่วทั้งองค์กร โดยทำให้การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เป็นเลิศที่หามาได้นั้นแพร่กระจายได้เร็วขึ้น พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและนำไปใช้ได้ ซึ่งวิธีการในการเรียนรู้จะประกอบด้วย จะเรียนรู้อย่างไรและประเด็นหลักๆของการสร้างพัฒนาและการนำความรู้ไปปรับใช้ในองค์กร²²

ในทำนองเดียวกันการเทียบเคียง (benchmarking) ก็สามารถช่วยตอบโจทย์ หรือสนองความต้องการในการจัดการความรู้ได้ เช่น กรณีมีความต้องการรู้ว่า ใครเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเคยศึกษาเรื่องที่เราสนใจมาก่อน มีใครเคยเปรียบเทียบกระบวนการนี้มาก่อน และทำแล้วได้เรียนรู้อะไรบ้าง เป็นต้น benchmarking จะช่วยในการตอบคำถามเหล่านี้ได้ ทำให้สามารถรู้ได้ว่าควรไปศึกษาหรือเรียนรู้จากใคร เพื่อนำมาบริหารจัดการและเผยแพร่ในองค์กรต่อไป แต่อย่างไรก็ตามไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำทั้ง benchmarking และการจัดการความรู้ในเวลาเดียวกัน แต่สามารถเลือกที่จะทำเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเสริมกันก็ได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับองค์กร แต่ถ้าทำควบคู่กันก็จะส่งเสริมกันและกันได้เป็นอย่างดีสามารถนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

²² เรื่องเดียวกัน, 112.

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าหมายที่สำคัญ คือเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา นำพาคอร์ปผู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ บุญดี บุญญาภิจ กล่าวไว้ว่า สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรหรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการผลิตสิ่งที่เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอันจะนำมาซึ่ง การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ซึ่งจะต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ²³ และแนวคิดของปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงการทำให้คนในองค์กรต้องการหรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการของการจัดการความรู้ที่มีนวัตกรรม การผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เด่นชัด ทั้งนี้ การเรียนรู้เป็นกระบวนการในการเสาะหาองค์ความรู้ต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในองค์กรและทำให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การจัดการความรู้เป็นการจัดการเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง การจัดการความรู้และเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยน รูปแบบหรือวิธีการในการทำงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีได้²⁴

และการมององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เดวิด กาวิน (David Garvin) การมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่เปรียบเสมือน 2 ด้านของเหรียญ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้างจัดหาและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ๆ ในทำนองเดียวกันการจัดการความรู้ก็เป็นเรื่อง

²³บุญดี บุญญาภิจ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 102.

²⁴Peter M. Senge, The Leader's New Work : Building Learning Organization (New York : Sloan Management Review (Fall), 1990), 56-61.

สำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร โดย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะใน 5 ด้านดังนี้

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

การเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น

การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย²⁵

ส่วน บุญดี บุญญาภิจ กล่าวว่าการวัดรางวัลของสถาบันคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ปี 2003 (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ได้เพิ่มเรื่องการจัดการความรู้เข้าไป ในหมวดที่ 4 ไว้ดังนี้

การใช้ชื่อหมวดว่า “การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้” โดยอยู่ในส่วนของเรื่อง “การจัดการสารสนเทศและความรู้” ในทำนองเดียวกันเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งประยุกต์มาจากเกณฑ์ของสหรัฐอเมริกา ได้ปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ทั้งนี้เป้าหมายของการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน 2) การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ค้า และ 3) การแสวงหา และถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกันทั้งนี้การจัดการความรู้ที่ควรเน้นคือความรู้ที่จำเป็นแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการผลิตภัณฑ์และการบริหาร การทำให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการพัฒนาการอย่างสร้างสรรค์ซึ่งสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและองค์กร

จะเห็นได้ว่ารางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศอื่นๆ ต่างก็คำนึงถึงและบรรจุเรื่องการจัดการความรู้เข้าไว้ด้วย เช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) ซึ่งมีประเด็นของการจัดการความรู้ นวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กล่าวไว้

²⁵David A. Garvin, Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work (Boston : Harvard Business School Press, 2000), 78-91.

ในค่านิยมหลักและแนวคิดของเกณฑ์ โดยกล่าวถึงเรื่องการจัดการความรู้ไว้ในเรื่องการใช้และการวิเคราะห์สารสนเทศ โดยเป็นเรื่องการใช้ความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์สารสนเทศที่มีรวมทั้งกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งกับคู่แข่งด้วย²⁶

สำหรับสหภาพยุโรป (The European Foundation for Quality Management : EFQM) ซึ่งบุญดี บุญญาภิจ ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการทั้งนี้ในการดำเนิน ธุรกิจ ต้องอาศัยความรู้และสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนด ทบทวนและปรับนโยบาย กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความเชื่อใจ และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน เพื่อความสำเร็จโดยรวมของทุกฝ่าย จากข้อมูลของสหภาพยุโรปจะพบว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญและถูกกล่าวถึงหรือสอดแทรกอยู่ในกรอบแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรชั้นเลิศและเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงองค์กรทั้งสิ้น ความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จากมุมมองที่หลากหลายซึ่งพอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่มีอยู่หรือการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และการใช้ความรู้ เป็นต้น ซึ่งแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวสามารถนำมาพัฒนากรอบความคิด (Framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงๆ ในองค์กรได้ เพราะการนำเสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้แบบต่างๆ จะทำให้เห็นจุดดี จุดด้อย ของกรอบความคิดแต่ละแบบเพื่อให้องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม²⁷

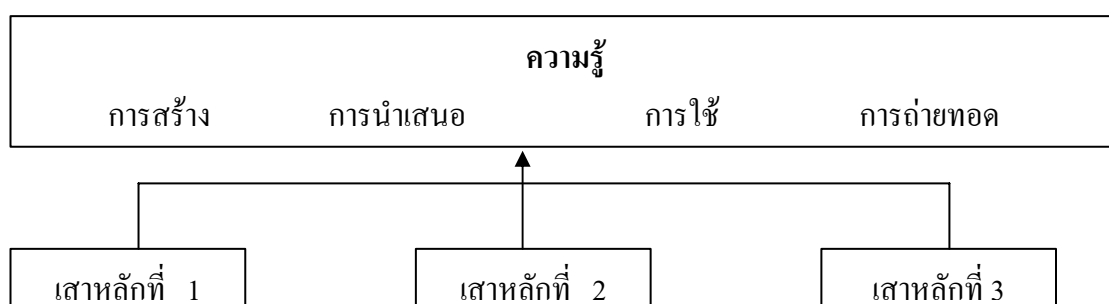
ขณะนี้กรอบความคิดการจัดการความรู้ (KM framework) ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก มีองค์กรต่างๆ รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้นำเสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบที่น่าสนใจคือ บอนนี ลัฟเบนสตัน และมอนตาโน (Bonnie Rubenstein-Montano muj) ได้แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่ม คือ แบบ prescriptive, แบบdescriptive และแบบผสมผสานระหว่าง แบบ prescriptive แบบ descriptive

²⁶บุญดี บุญญาภิจ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จิรวัดน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 102.

²⁷เรื่องเดียวกัน, 107.

กรอบความคิดกรอบความคิดแบบ **Prescriptive** ที่พบมากที่สุด ซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กรหรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (knowledge cycle)” ซึ่งแต่ละกรอบความคิดที่มีความแตกต่างกันในองค์ประกอบของความรู้ลำดับขององค์ประกอบของวงจร และขั้นตอนต่างๆที่เป็นองค์ประกอบย่อย²⁸

ซึ่ง วิค (K. Weick) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่ม เรียกว่าเสาหลักของการจัดการความรู้ (pillar of knowledge management) โดยแต่ละเสาจะประกอบกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้วงจรรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) และการถ่ายทอด (transfer) ความรู้ดังแสดงในแผนภาพ ดังนี้



- * สำรวจและแบ่งประเภทของความรู้
- * ประเมินค่าของความรู้และกิจกรรม
- * สังเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- * วิเคราะห์ความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้
- * เรียบเรียงและนำเสนอความรู้
- * ใช้จัดการและควบคุมความรู้
- * เผยแพร่และทำให้นำความรู้ นำความรู้ไปใช้ได้ง่าย²⁹

แผนภูมิที่ 6 เสาหลักของการจัดการความรู้

²⁸Bonnie Rubenstein Montano, Knowledge Management [online], accessed 15 May 2006. Available from <http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framwork.pdf>

²⁹K. E .Weick, Identification and Enhancement of Managerial Effectiveness : V. The Social Psychology of Managerial Effectiveness (Greensboro, N.C. : Richardson Foundation, 1966), 49, 425-436.

ส่วน อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) การยอมรับจากองค์กรต่างๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion) ระหว่าง tacit knowledge และ explicit knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ socialization externalization combination และ internalization³⁰

ส่วนกรอบความคิดของไลโบวิทซ์ (Leibowitz and other) นั้นครอบคลุมถึงวงจรความรู้ไว้ค่อนข้างละเอียดและครบถ้วนดังนี้³¹

- Identification : การกำหนดความถนัดเฉพาะ กลยุทธ์ การค้นหาแหล่งความรู้
- Capture : การดักจับ และเก็บความรู้
- Select : การประเมินความรู้ว่ามีคุณค่า เป็นจริง ละตรงกับความต้องการรวมทั้ง การพิจารณาความรู้ที่ขัดแย้งกัน
- Store : การจัดเก็บความรู้ขององค์กรในฐานะความรู้
- Share : การกระจายความรู้ยังผู้ใช้ โดยดูจากความสนใจ และ ชนิดของงานที่ทำ
- Apply : การนำความรู้มาใช้ในด้านการตัดสินใจ แก้ปัญหา ช่วยในการทำงาน หรือ การฝึกอบรม
- Create : การสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการวิจัย ทดลอง และการคิดอย่างสร้างสรรค์
- Sell : การพัฒนาและทำการตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆจากการใช้ความรู้

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดแต่ละแบบนั้น ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบก็ตาม แต่เนื้อหาหลักๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นคือ การจัดการความรู้จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ คือ

1. การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (knowledge identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)

³⁰Ikujiro Nonaka, The Knowledge Creation Company in Knowledge Management (Cambridge Harvard Busines Review, 1998), 122.

³¹Libowitz Jay and Ching Y. Suen, Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital [online], accessed 5 January 2007. Available from <http://www.unesco.org>

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization)
4. การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)
7. การเรียนรู้ (learning)

กรอบความคิดแบบ **descriptive** ที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบ **descriptive** ได้แก่

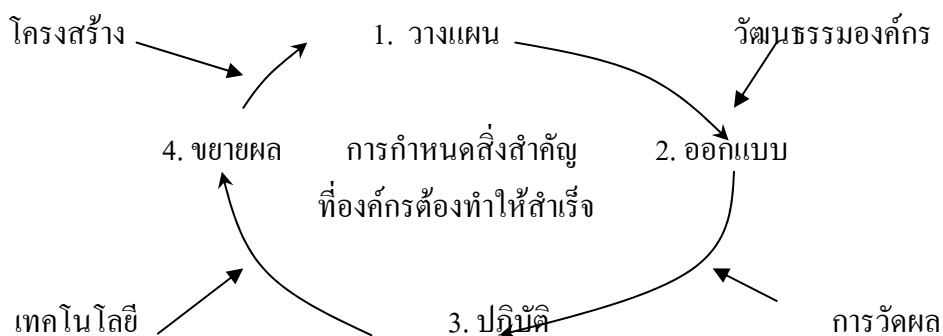
ซึ่ง เลียวโอนาค บาร์ตัน (Leonard Barton) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ๆ และศักยภาพหลักขององค์กร (organization core competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร ดังนี้³²

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์ / ตัวอย่าง
ก. กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่ * การแก้ไขปัญหา	* เพื่อใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน
* การนำความรู้และเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้และบูรณาการ	* เพื่อให้มีการดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น
* การนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้	* เพื่อสร้างความสามารถศักยภาพสำหรับอนาคต
ข. ศักยภาพหลักขององค์กร * ระบบต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของความรู้ขององค์กร เช่น ฐานข้อมูลซอฟต์แวร์ต่างๆ เป็นต้น * ความรู้และทักษะของบุคลากร	* เป็นคลังความรู้ขององค์กร
* ระบบบริหารจัดการ * ค่านิยมหลักการทำงาน	* เป็นกลไกที่ใช้ในการควบคุมและกำหนดกระบวนการความรู้ขององค์กร

ตารางที่ 2 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของ Leonard Barton

³² Leonard, D. Barton, Wellspring of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation (Boston : Harvard Business School Press, 1995), 111-125.

ส่วน คาร์ล โอ เดล (Carl O'Dell) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ³³



แผนภูมิที่ 7 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

การทำให้ลูกค้าประทับใจ

การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ

ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

วัฒนธรรมองค์กรซึ่งได้แก่การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำเปิดเขตต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

³³ C. O'Dell, and C.J. Grayson, "If We Only Knew What we Know: Identification and Transfer of Internal Best Practice," *California Management Review* 40,3 (1998) : 154-174.

-เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้อย่างรวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

-โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกระดับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารจัดการปัจจัยดังกล่าว ให้สอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

วางแผน : ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น

ออกแบบ : กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะให้

กำหนดการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการจัดทำแผนงาน

ปฏิบัติ : จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

ขยายผล : นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้ขยายผลให้ทั่วองค์กร

โดยดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 6 อย่างดังนี้

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management)
2. การสื่อสาร (communication)
3. กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools)
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (training and learning)
5. การวัดผล (measurements)
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (recognition and reward)

กรอบความคิดแบบผสมผสาน ซึ่ง นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย กล่าวว่า เป็นกรอบความคิดอีกแบบหนึ่ง คือกรอบความคิดที่ผสมผสานระหว่าง กรอบความคิดแบบ prescriptive และ descriptive เข้าด้วยกัน กรอบความคิดแบบนี้ประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย ซึ่งตัวอย่างของกรอบความคิดแบบนี้จากหลายแนวคิด³⁴

โรนัลด์ แอนเดอร์สัน (Ronald Anderson) และ พรอพ (Plomp) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่างซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ คือ³⁵

องค์ประกอบ						
1. องค์ความรู้ขององค์กร						
2. กระบวนการจัดการความรู้						
แบ่งปัน	สร้าง	กำหนด	รวบรวม	ปรับแต่ง	เรียบเรียง	นำมาใช้
3. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้						
- ภาวะผู้นำ						
- วัฒนธรรมองค์กร						
- เทคโนโลยี						
- การวัดผล						

แผนภูมิที่ 8 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Arthur Anderson และ APQC

³⁴นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จิรวัดน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 132.

³⁵Ronald Anderson and Tjeerd Plomp, ICT Knowledge Management Competencies – A Plan for Site M3 [online], accessed 24 August 2003. Available from http://www.emb.gov.hk/ited/documents/ITEd_Report/Appendicts/App4.2.2_v3_m3pro1.pdf

สถาบันมาตรฐานผลผลิตแห่งประเทศไทยสิงคโปร์ (Singapore Productivity and Standards Board = PSB) ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็น Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติ ทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศไทย และได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) และปัจจัยที่ทำให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (enablers) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

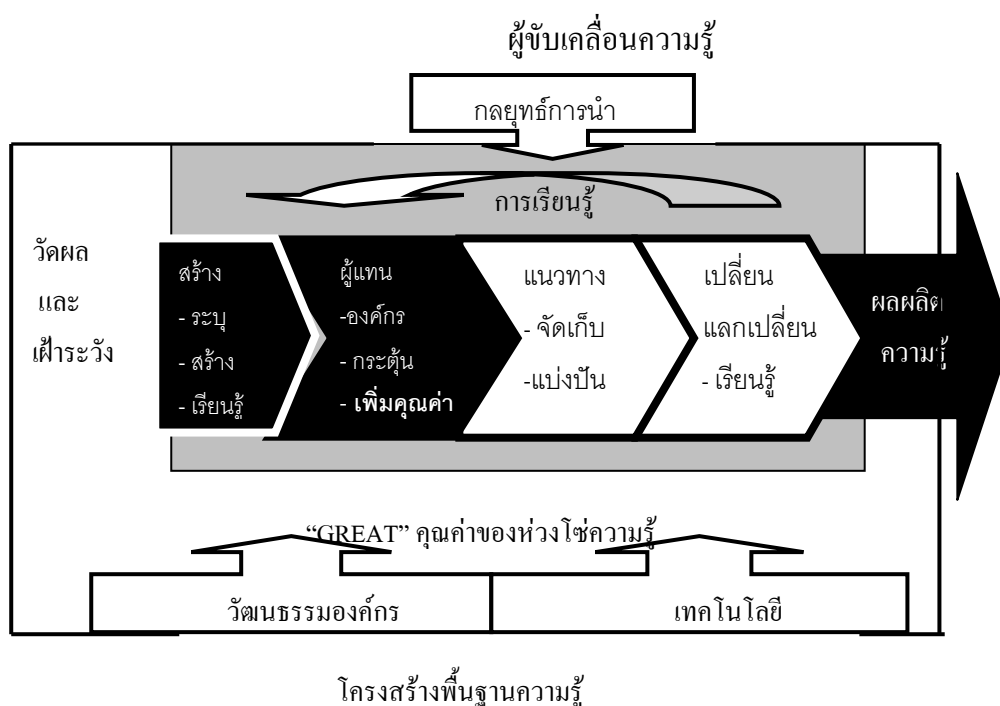
1. ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (generate, represent, access และ transfer) กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร กระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้นใหม่ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึงการแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (enablers) กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่างคือ

- ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
- วัฒนธรรมองค์กร
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- การวัดผล

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากรอบความคิดของ SPRING นั้นครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการวัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่³⁶

³⁶Singapore Productivity and Standards Board, Productivity and Innovation Board. [online], accessed 25 October 2006. Available from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications>



แผนภูมิที่ 9 กรอบความคิดการจัดการความรู้ ของ PSB

และโฮแซปเปล (Holsapple) ได้นำกรอบความคิดการจัดการความรู้มาเปรียบเทียบและวิเคราะห์และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญๆของแต่ละกรอบความคิดสังเคราะห์เป็น “three fold framework” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 3 อย่าง ดังนี้³⁷

1. แหล่งความรู้ (knowledge resource)
2. กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge activity)
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (knowledge influence)

จากนั้นได้นำ “three fold framework” ให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการและ ผู้ประกอบการขององค์กรที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้กว่า 30 คนวิพากษ์วิจารณ์ แนะนำในการปรับปรุง จนได้ผลออกมาเป็น “collaborative framework” ซึ่งมีเนื้อหาไม่แตกต่างจาก “three fold framework” มากนักที่เพิ่มขึ้นมา คือ กระบวนการในการจัดการความรู้ (the conduct of KM) ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไรก็ตามที่พบว่าองค์กรต้องการความรู้มาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กระบวนการดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ ทั้งนี้การจัดการความรู้จะทำได้มากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

³⁷Holsapple, Knowledge Management [online], accessed 15 February 2007.

บริษัท Siemens Business Services เป็นบริษัทในเครือ Siemens ซึ่งบริการให้คำปรึกษา ทางด้านการจัดหาพัสดุ การวางระบบ ให้บริการ Outsourcing ระดับนานาชาติ บริษัทได้จัดทำ กรอบความคิดการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “knowledge emotion” เพื่อให้บุคลากรที่มีกว่า 30,000 คน ในกว่า 80 ประเทศทั่วโลกได้มีความเข้าใจที่ตรงกันในหลักการ การดำเนินการ ความเชื่อมโยงและ การบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ ของระบบการจัดการความรู้ ทั้งระบบลักษณะพิเศษของ “knowledge emotion” คือทุกองค์ประกอบที่สำคัญถูกรวมกันไว้ในรูปเดียว ที่สะดวกในการสื่อสาร ให้บุคลากรเข้าใจระบบการจัดการความรู้ที่สำคัญ “knowledge emotion” เป็นกรอบความคิดที่ “มีชีวิต” เพราะไม่ใช่ทฤษฎีแต่มีการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมาแล้ว³⁸

1. บริษัทเน้นหลักการที่ว่า “ความรู้คือสินทรัพย์ที่สำคัญของบริษัท”
2. สามารถนำมาสร้างคุณค่ากับธุรกิจได้ ดังนั้นการวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
3. มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานอย่างเป็นระบบและพบว่า “การแบ่งปัน ความรู้การไว้เนื้อเชื่อใจกันการทำงานเป็นทีมและการให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบริษัท”
4. การใช้หลักการของการตลาดมาอธิบายกระบวนการ และกำหนดบทบาทของ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น ตลาดความรู้ สินค้าในตลาดความรู้ ผู้ให้ความรู้ (knowledge boarders) พนักงานความรู้ (knowledge workers) หรือผู้บริหารจัดการชุมชนแห่ง การเรียนรู้ (CoP) มีการอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาท ของตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ดีขึ้น ดังเช่น

มีการแบ่งความรู้ต่างๆ เป็น 2 ประเภทคือ explicit knowledge และ tacit knowledge ซึ่งใช้กลไกและเครื่องมือในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยัง มุ่งเน้นว่ายิ่งนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ (re use) ได้มากเท่าไร ความรู้นั้นก็ยิ่งมีค่ามากขึ้นเท่านั้น

มีการกล่าวถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ พนักงานสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ

ความสามารถในการบูรณาการองค์ประกอบที่ซับซ้อนมาไว้ใน “knowledge emotion” เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศของบริษัท Siemens Business Services ในเรื่อง การจัดการความรู้จึงไม่เป็นที่สงสัยเลยว่าทำไม บริษัท Siemens จึงได้รับรางวัล MAKE ติดต่อกัน 6 ปีซ้อนและได้มีชื่อในหอประเทศเกียรติคุณของ MAKE

³⁸Siemens Business Services, Knowledge Management [online], accessed 15 February 2007. Available from <http://www.unesco.org>

ส่วน บอนนี รูเบนสแตน มอนตาโน (Bonnie Rubenstein Montano) ได้ใช้หลักการคิดเชิงระบบ (systems thinking) ในการวิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ถึง 26 แบบ และได้ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจว่า จากมุมมองเชิงระบบกรอบความคิดที่ผสมผสานแบบ descriptive และแบบ prescriptive เข้าด้วยกันจะดีกว่าแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ทั้งนี้เพราะทำให้สามารถมองการจัดการความรู้แบบภาพรวมทั้งระบบ ส่วนในแบบผสมผสานนั้นมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมระบบการจัดการเกือบ ทั้งระบบ ซึ่งได้แก่กระบวนการความรู้ ขั้นตอนดำเนินการ (implementation) จึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการทั้งภายนอกและภายในที่สำคัญ คือ มีการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับทิศทาง และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทำให้สามารถกำหนดชัดเจนว่า จะจัดการความรู้ไปทำไม และองค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบนี้ก่อนเริ่มกิจกรรมอื่นๆ นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่ากรอบความคิดการจัดการความรู้ นั้น ควรมีทั้ง single loop learning และ double loop learning นี้ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดหรือความเชื่อพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หรือโครงสร้างขององค์กรได้

การเลือกรอบความคิดเป็นสิ่งที่ท้าทายและยากที่สุด คือองค์กรจะเลือกใช้กรอบความคิดแบบใดจึงจะเหมาะสมและมีโอกาสประสบความสำเร็จ คำตอบของคำถามดังกล่าวจะอธิบายถึงวงจร KM (KM Cycle of implementation) ที่ได้ทดลองนำมาใช้ในองค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างวงจร KM กับปัจจัยเอื้อ (enablers) และกระบวนการความรู้ซึ่งทั้งสองอย่างมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้จัดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ได้³⁹

³⁹Bonnie Rubenstein Montano, Knowledge Management [online], accessed 15 May 2006. Available from <http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framwork.pdf>

องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา (knowledge management model)

จากการศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้ สรุปขั้นตอนหลักๆ ของรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ความสมัครใจ (volunteer)
2. การสร้างทีมงาน (team building)
3. การฝึกอบรมและให้ความรู้ (teaching)
4. การติดต่อสื่อสาร (communication)
5. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (behavior change)
6. การวางแผน (planning)

7. การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM process preparation) เป็นกรอบความคิดการจัดการความรู้ตามโครงการนำร่องที่สมาชิกได้ตกลงร่วมกันในการดำเนินงานโดยใช้รูปแบบ การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่ง ประกอบด้วย

- 7.1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification)
- 7.2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)
- 7.3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization)
- 7.4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement)
- 7.5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)
- 7.6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)
- 7.7. การเรียนรู้ (learning)
8. การนิเทศติดตามผล (supervision)
9. การวัดและประเมินผล (assessment)
10. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward)

1. ความสมัครใจ (volunteer)

ความสมัครใจ เป็นความตระหนัก เป็นความพึงพอใจของบุคคลที่จะมีผลต่อความสำเร็จของงาน ความสมัครใจในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เป็นการสมัครใจเบื้องต้น โดยผู้บริหาร ผู้บริหารในฐานะผู้นำเป็นผู้นำพาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่างและพนักงานหรือครู ความสมัครใจจัดเป็นแรงจูงใจเชิงบวกที่สามารถบอกถึงความเชื่อมั่นในเรื่องนั้นและมุ่งมั่นในการปฏิบัติ ต่อผู้ฟันฝ่าจนบรรลุความสำเร็จ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ริเริ่มในการจัดการความรู้หรือสมัครใจในการเข้าสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษาจะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จง่ายขึ้น

ซึ่ง เสนาะ ดิยาวัว ได้กล่าวถึงความสมัครใจใดๆ ของบุคคลต่องานเป็นสิ่งสำคัญไว้หลายด้านดังต่อไปนี้⁴⁰

ความสมัครใจจัดเป็นแรงจูงใจ (motivation) อย่างหนึ่งซึ่งความคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (needs) พลังกดดัน (drives) หรือ ความปรารถนา (desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง ภายในได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้ แรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ เป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมให้ประสบผลสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ คือ

⁴⁰ เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์, 2543), 162.

- 1) มุ่งหาความสำเร็จ (hope of success) และกลัวความล้มเหลว (fear of failure)
- 2) มีความทะเยอทะยานสูง
- 3) ตั้งเป้าหมายสูง
- 4) มีความรับผิดชอบในการทำงานดี
- 5) มีความอดทนในการทำงาน
- 7) รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง
- 8) เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน
- 9) เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

ซึ่งความสมัครใจ เป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจทำให้มนุษย์สามารถดำเนินกิจกรรมได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแรงจูงใจนั้นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า ความพึงพอใจเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกและสร้างแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรยง ตั้งวรธรรม ได้วิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแคปิตอลแมกซ์ พบว่า พนักงานของบริษัทแคปิตอลแมกซ์ จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับพึงพอใจมากในทุกๆ ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านนโยบายและการบริหาร ผู้บังคับบัญชา ความปลอดภัย สภาพการทำงาน การสื่อข้อความ เพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านความศรัทธาภักดี เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ได้ว่า ความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้มนุษย์เกิดความรู้สึกและสร้างแรงจูงใจในเพื่อเป็นแนวทางที่จะบากบั่นสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวัง⁴¹

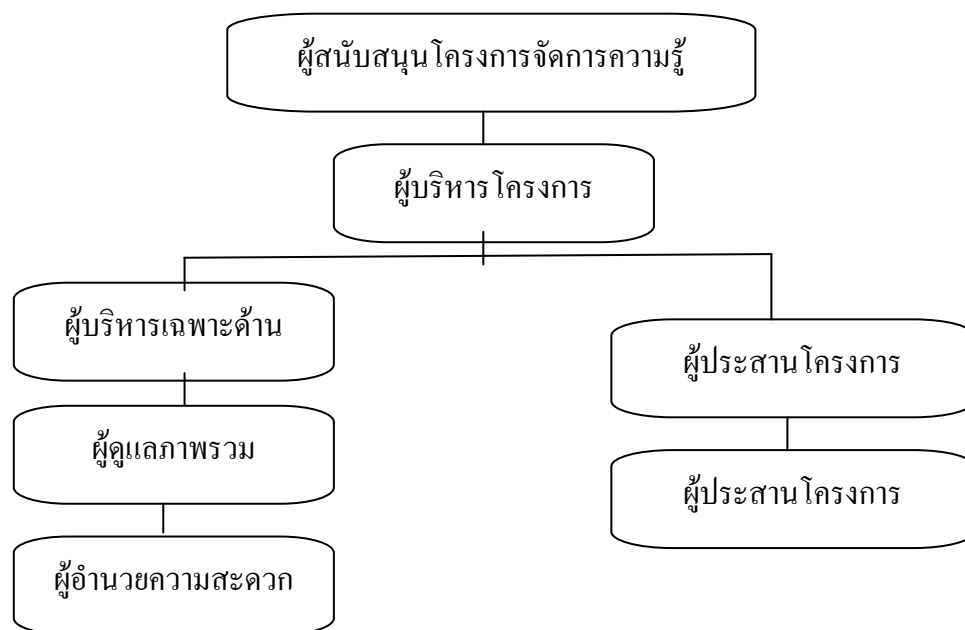
⁴¹ บรรยง ตั้งวรธรรม, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแคปิตอลแมกซ์ จำกัด” (วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

2. การสร้างทีมงาน (team building)

ทีมงาน หมายถึงกลุ่มคน หลายคณะ หลายคนที่มีการร่วมกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้บริหารและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเกิดวัฒนธรรมแห่งการสร้างและแบ่งปันความรู้ในองค์กร โอกาสที่จะประสบความสำเร็จถือได้ว่าเกือบเต็มร้อย ดังนั้นการประกันความสำเร็จในการดำเนินการองค์ความรู้ในองค์กร จึงควรมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ

ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ หรือ knowledge management ซึ่ง บดินทร์ วิจารณ์ ได้กล่าวถึงการบริหารงานโดยใช้การจัดการความรู้ไว้ดังนี้⁴²

แผนภูมิการบริหารองค์กรด้วยการจัดการความรู้



แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างของทีมงานการจัดการความรู้ในองค์กร

ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : ชรรวมกลการพิมพ์, 2550), 230.

⁴²บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : ชรรวมกลการพิมพ์, 2550), 105.

จากรูป ผู้สนับสนุนโครงการ (KM- Project Champion : CKO) คือผู้นำในองค์กรที่สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรด้าน KM และเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จเชิงธุรกิจขององค์กร สามารถดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร และระบบที่เอื้ออำนวยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ KM เช่นระบบโครงสร้างการจัดการและระบบการให้รางวัล ส่วนผู้บริหารโครงการ KM-project manager ต้องมีความเข้าใจแนวทางธุรกิจและงานปฏิบัติขององค์กร พร้อมทั้งจำแนกเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จของการจัดตั้ง KM ในองค์กรมีความสามารถในการบริหารโครงการ มีความเข้าใจด้าน IT จิตวิทยาและเข้าใจคน มีความมุ่งมั่นและเชื่อว่า KM จะมีส่วนช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น ผู้บริหารเฉพาะด้าน (subject manager) จะทำหน้าที่เชื่อมโยงและรวบรวมองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อถ่ายโอนองค์ความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้จะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ สามารถสื่อสารและสนับสนุนเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญและสามารถนำความรู้และประสบการณ์ จากผู้เชี่ยวชาญมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ในองค์กรได้ ผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge broker) ในลักษณะบูรณาการทั้งในเชิงธุรกิจและการตลาด รวมถึงเป็นผู้เชื่อมโยงความต้องการองค์ความรู้ไปยังแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ด้านการสื่อสารและการตลาดให้กับโครงการ KM ทีมงานจึงต้องมีผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ชและผู้อำนวยความสะดวก (KM-facilitators) จะเป็นผู้ขยายผลในการดำเนินงานโครงการ KM ให้เป็นจริง ส่วนประสานโครงการ (KM-project coordinators) ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับแผนงานหลักกับผู้สนับสนุนโครงการ เช่น CEO ผู้อำนวยการบริหารและส่วนงานสนับสนุนอื่นๆ ส่วนที่ปรึกษาภายนอก หรือ KM-project consultant ช่วยในการแนะแนวทางและกระบวนการในการดำเนินโครงการดังกล่าวได้

3. การให้ความรู้ (training and learning)

องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้ว องค์กรควรที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ในเรื่องของการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าว ให้แก่บุคลากรเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งการอบรมนี้ เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้⁴³

การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นองค์กรควรจะพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรม ในหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรม ได้อย่างสะดวก เช่น นอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้วก็อาจจะจัดฝึกอบรมผ่าน ระบบ web-based training หรือจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร นอกจากเรื่องรูปแบบของการฝึกอบรมแล้ว องค์กรอาจจะพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะถูกนำไปผนวกหรือ บูรณาการเข้ากับการฝึกอบรม ที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้ การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะ ไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติ ของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแค่ การฝึกอบรม โดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีหลายแนวทาง ดังเช่นการฝึกอบรมคน การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลเรียนรู้และมี ความชำนาญในด้านการจัดการความรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การอบรมจะกระตุ้นให้พนักงานต้องตื่นตัวอยู่เสมอ และสามารถทำให้ผลผลิตสูงขึ้น เพราะรู้วิธีการทำงาน รู้จักการใช้เครื่องมือช่วยในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพ การทำงานได้ดี รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพราะทุกคนเข้าใจงานได้ดี มีการควบคุม ตนเอง คนที่ทำงานได้ดีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น การให้ความรู้อาจใช้วิธีการที่หลากหลาย

ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนานับเป็นขั้นตอนหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญใน การทำงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้คนเรียนรู้และมีความชำนาญในเรื่องการจัดการความรู้ สำหรับการ ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กร การฝึกอบรมเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งมี ส่วนสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ลักษณะขององค์กร การวางแผนการอบรม การคัดเลือกผู้เข้ารับ การอบรมและกฎเกณฑ์ในการเรียนรู้ การพัฒนาผู้บริหารก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการบริหาร วิธีพัฒนาฝ่ายบริหาร เช่น การพัฒนาโดยวิธีการทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงานและการบริหารงานในรูปของกรรมกร

⁴³ เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, 2543), 78.

4. การติดต่อสื่อสาร (communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นการสร้างความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานหนึ่ง หรือเป็นกระบวนการในการส่งข่าวสารระหว่างบุคคล หรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนนั้นเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ไม่ยาก โดยจุดเริ่มต้นของการสื่อสารที่บรรลุเป้าหมายที่สุดก็คือ การทำให้สาร และการสื่อสารนั้นเรียบง่าย ปฏิบัติได้มากที่สุด และง่ายต่อการจำที่สุด ซึ่งสามารถทำได้โดยอาศัยหลัก และขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความรอบรู้ และชำนาญในการติดต่อสื่อสาร และระบบการบริหารองค์กรที่แตกต่างกัน ย่อมมีผลต่อการติดต่อสื่อสารด้วย ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ เช่น การติดต่อราชการ หรือการกระทำที่ต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบบริหารองค์กร ดังที่ ทิวานา อัมริต (Tiwana Amrit) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการซึ่งสารถูกส่งจากผู้ส่งไปถึงผู้รับ ซึ่งการสื่อสารของมนุษย์ตั้งอยู่บนรากฐานของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในกระบวนการติดต่อสื่อสาร หรืออาจเรียกว่าการติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการของการถ่ายทอดสาร (message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า ผู้ส่งสาร (source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (receiver) โดยผ่านสื่อ (channel)⁴⁴ และ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ให้ข้อคิดโดยทั่วไปว่า การสื่อสารเป็นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 5 ประการ ซึ่งมนุษย์ทำการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดผลในอันที่จะสนองความต้องการแต่ละประเภท เช่น ความต้องการทางกาย (physical) ได้แก่ความต้องการน้ำและอาหาร เป็นต้น ความต้องการความปลอดภัย (safety) ความต้องการทางสังคม (social) ความต้องการการยอมรับของตนเอง (self - esteem) ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (self-actualization) ซึ่งการสื่อสารสามารถจำแนกเป็นหลายประเภท ดังนี้⁴⁵

⁴⁴Tiwana Amrit, The Knowledge Management Toolkit : Practice Techniques for Building a Knowledge Management System (NF : Prentice Hall, 2000), 15.

⁴⁵Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York : Harper & Row publish, 1970), 225.

1. การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล (intrapersonal communication) หมายถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะอยู่ในบุคคลคนเดียวกันเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก การใช้ภาษาและการแสดงกริยาอาการของแต่ละคนนั่นเอง

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นกับคนมากกว่า 2 คนมาทำการสื่อสารกัน ในลักษณะที่สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารกันทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่ไม่จำเป็นต้องมีการเผชิญหน้า โดยสื่อสารผ่านระบบสัญลักษณ์ที่สามารถเข้าใจร่วมกัน

3. การติดต่อสื่อสารกลุ่ม (group communication) เป็นระบบของการติดต่อสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแบบเผชิญหน้า อาจจำแนกเป็นการติดต่อสื่อสารเป็นกลุ่มเล็ก (small-group communication) และกลุ่มใหญ่ (large-group communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่อาศัยจำนวนบุคคลในกลุ่มเป็นเกณฑ์ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์เป็นพลวัต (dynamic) มีข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) มากความสัมพันธ์ทางสังคมภายในสมาชิกสมาชิกจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมด้วย เช่นการประชุมสัมมนา เป็นต้น

4. การติดต่อสื่อสารแบบสาธารณะ (public communication) เป็นการถ่ายทอดข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นสาธารณชนทั่วไป อาจเกิดขึ้นทั้งที่เป็นการพูดสาธารณะ เป็นการสื่อสารจากคนเดียวไปสู่คนจำนวนมาก จึงต้องอาศัยทักษะในการรับ ส่งข่าวสาร แตกต่างจากการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการติดต่อสื่อสารที่จะเกิดปฏิริยาความรู้สึก อารมณ์ที่แตกต่างกันไป

5. การติดต่อสื่อสารมวลชน (mass communication) เป็นการสื่อสารที่ข่าวสารถูกถ่ายทอดสื่อพิมพ์ (print media) หรือสื่อไฟฟ้า ซึ่งแหล่งสารไม่ปรากฏตัวต่อหน้ากลุ่มเป้าหมาย แต่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อถ่ายทอด เช่นวิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งการติดต่อสื่อสารมีลักษณะของการสื่อสารหลายลักษณะ

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

อรุณ รักรธรรม กล่าวถึงลักษณะการติดต่อสื่อสาร มีหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้⁴⁶

1. การติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นพลวัต (dynamic) องค์ประกอบต่างๆ ของการติดต่อสื่อสารจะมีปฏิสัมพันธ์เป็นเป็นผลกระทบระหว่างกันและกันอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลผู้ทำการติดต่อสื่อสารมีการติดต่อสัมพันธ์กัน การตัดสินใจของคนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย

⁴⁶อรุณ รักรธรรม และคณะ, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546), 123.

2. การติดต่อสื่อสารที่เป็นลักษณะกระบวนการ (process) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีองค์ประกอบต่างๆที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

3. การติดต่อสื่อสารที่เป็นกระบวนการไม่ย้อนกลับ (Irreversible) การติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ ผลกระทบในการติดต่อสื่อสาร ประสบการณ์ของการติดต่อสื่อสาร เมื่อได้เกิดขึ้นแล้ว และได้เปลี่ยนแปลงแล้วย่อมไม่เกิดซ้ำอีกที่เหมือนเดิมทุกประการ

4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการของการปรับสัญญาณ (process of adjustment) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของคู่ทำการติดต่อสื่อสารที่ใช้ระบบสัญญาณหรือระบบสัญญาณร่วมกันเท่านั้น ถ้าทั้งสองฝ่ายใช้สัญญาณต่างกัน จำเป็นต้องมีการปรับสัญญาณให้ตรงกันเสียก่อน

5. การติดต่อสื่อสารเป็นการแสดงความสัมพันธ์ได้ทั้งลักษณะสมมูล (symmetrical) หรือสนับสนุน (complementary) ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะสมมูล เป็นการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของคนอื่นที่แสดงออกมา

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สตีวาร์ดและเลแมน (Stewart and Lyman) กล่าวว่าที่บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jalyos และบริษัท McKinsey ซึ่ง มีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบฐานข้อมูล (database) ด้านการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ทุกกรณีศึกษามีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันและจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติโดยบริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jalyos และบริษัท McKinsey จะใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็น ไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง เนื่องจากทั้งสองบริษัทมีพนักงานจำนวนมากและลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานร่วมกันโดยตรง ดังนั้นในการสื่อสารจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นสำคัญ⁴⁷

⁴⁷ Stewart J. Black and Lyman W. Porter, Management : New Meeting Challenges (New Jersey : Prentice – Hall, 1999), 179.

5. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (behavior change)

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในองค์กร จำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์กรที่ทันสมัยและมีการพัฒนา การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักบริหารอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก ขึ้น กลยุทธ์ในการจัดการความเปลี่ยนแปลง จึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง และวางบทบาทของตัวเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สุดท้ายคือผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร และเลือกวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ดังที่ บอบ บัคแมน (Bob Buckman) กล่าวว่า ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทบัคแมน (Buckman Laboratories) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรซึ่งถูกจารึกชื่ออยู่ในหอประกาศเกียรติคุณของ MAKE ซึ่ง Bob Buckman กล่าวไว้ว่ากว่า 90% ของกิจกรรมทางการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยตรง สิ่งที่สำคัญที่สุดซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เพราะทัศนคติที่ทำให้บุคลากรไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมความรู้ที่จะแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันนั้น บางครั้งกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาคือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรค ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง⁴⁸

⁴⁸ Bob Buckman, Knowledge Management [online], accessed 22 August 2006.

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคคาร์ธี (McCarthy) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง Nova-Southern University ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ว่าการวัดความกลมกลืน พฤติกรรม การแลกเปลี่ยนของ ภาระงานด้านเทคโนโลยีกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร 14 องค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์กรของรัฐ โรงงานอุตสาหกรรม สถาบันการเงินและบริษัทให้ คำปรึกษา โดยมีสมมุติฐานของการวิจัย 3 ข้อ คือ 1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบ การจัดการความรู้และความต้องการในภาระงานของผู้ใช้ระบบ 2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง การจัดการความรู้และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบ 3) ความต้องการในภาระงานและ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบมีอิทธิพลทางบวกต่อความกลมกลืนระหว่างภาระงานด้าน เทคโนโลยีและระบบการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) สอดคล้องกับสมมุติฐานทั้ง 3 ข้อ ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามี ปัจจัย 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับการใช้การจัดการความรู้ คือวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของ พนักงาน คุณลักษณะของผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ ภาระงานขององค์กรและความเหมาะสมใน การประยุกต์ใช้ระบบ โดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูงมากระหว่างองค์ประกอบทั้งสาม ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการความรู้ ดังนั้นจึง เป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอย่างมากในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ⁴⁹

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฮิร์ชบุชและบิชอป (Hirschbuh and Bishop) ได้ศึกษา การจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกล (distance learning) เพื่อค้นหากระบวนการแลกเปลี่ยน ในการปิดช่องว่างระหว่างอัตราการแลกเปลี่ยนทางเทคโนโลยีและอัตราการเรียนรู้ที่ใช้กระบวนการ จัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากช่องว่างดังกล่าวเป็นสาเหตุของการวิตกกังวลใน ตัวผู้เรียน โดยช่องว่างที่เกิดขึ้นได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ 1) เป็นเรื่องยากใน การเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของผู้เรียนและผู้สอน 2) ผู้เรียนและผู้สอนไม่มีทักษะและความสามารถในการใช้งาน ผู้วิจัยใช้ระบบการจัดการความรู้ที่ง่ายต่อการใช้งานในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการทดสอบและรายงานผลผ่าน web-based ทำให้ช่องว่างที่เกิดขึ้น ลดลง⁵⁰

⁴⁹Richard Vincent and Mc Carthy, Measuring The Validity of Task-Technology Fit for Knowledge Management System (online) accessed 22 April 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

⁵⁰John Hirschbuh and Dwight Bishop “Using Knowledge Management to Deliver Distance Learning,” British Journal of Education Technology 33,1 (2002): 89-93.

6. การวางแผน (planning)

การวางแผน เป็นกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์ การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้า เพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้เพื่อลดความไม่แน่นอนลงหรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่างๆ ในอนาคตและตัดสินใจแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ ฉะนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การวางแผนคือ ความพยายามที่เป็นระบบ (systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับอนาคตเพื่อให้องค์กรบรรลุผลที่มุ่งหวังดังที่ ปรีชา หงส์ไกรเลิศ กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นหลักการสำคัญ ที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรได้รับความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพราะก่อนที่จะกำหนดวิธีการดังกล่าวขึ้นมา ผู้บริหารจะต้องเตรียมการและวางแผนปฏิบัติการเอาไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดีก่อนแล้ว กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารวางแผนอย่างใดขึ้นมาเขาก็จะต้องลงมือกระทำ (to make) ก่อตั้ง (to build) หรือการสร้างสรรค์ประดิษฐ์ (to create) ปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องขึ้นมาเพื่อประสิทธิผลในการวางแผน ซึ่งเขาจะต้องกระทำหรือวาดภาพว่าสิ่งที่เขาจะกระทำนั้นควรเป็นอย่างไร เมื่อผู้บริหารมีแผนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เขาก็จะสามารถลงมือดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วน แต่ละขั้นตอน ซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ในแผนจะเป็นผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นแผนจึงเป็นการจัดสิ่งที่จะกระทำ (a set of things to do) เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ แผนจึงเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร จึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนขององค์กร แต่ระดับการบริหารที่แตกต่างกันย่อมทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละด้านแตกต่างกันด้วย กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนขององค์กรโดยรวม ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบนโยบายย่อยหรือแผนย่อย เช่น แผนเฉพาะด้าน การกำหนดรายละเอียดของนโยบายและแผนรวมขององค์กร เป็นต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนปฏิบัติการ จัดทำโครงการ การกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมของแผนและโครงการ เป็นต้น⁵¹

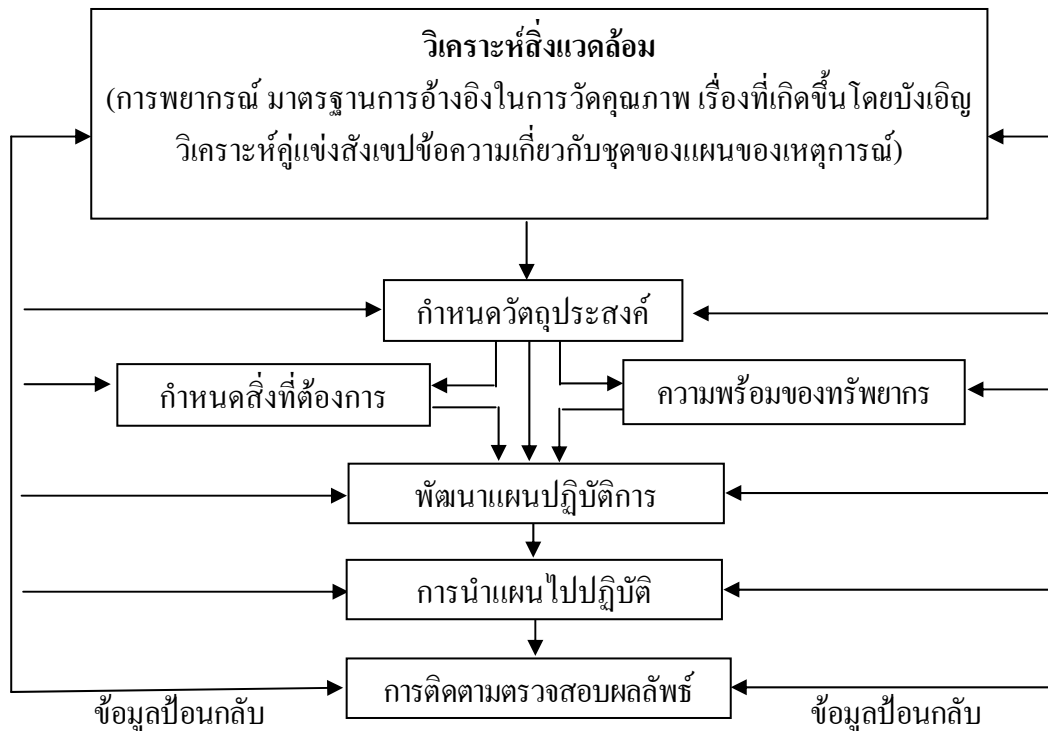
⁵¹ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, การจัดการความรู้ [online], accessed 10 January 2007.

ส่วน สตีวาร์ด และ เลแมน (Stewart J. Black and Lyman W. Porter) กล่าวว่า ส่วนสำคัญของโครงการ ในส่วนวัตถุประสงค์ขององค์กร (organizational objectives) เป็น เป้าประสงค์ที่ผู้บริหารมุ่งหวังที่จะให้เกิดขึ้น แผน (plan) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารมุ่งหวังที่จะเจาะดีให้ ถึงเป้าประสงค์ที่วางไว้ สำหรับการกำหนดแผน (planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีความสำคัญยิ่งที่มุ่งเน้นอนาคตขององค์กรและวิธีการที่จะทำให้งานเกิดผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาแผนขององค์กร (organizational plan) ถ้าปราศจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายก็จะทำให้แผนขาดประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ (objective) ช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินการ พฤติกรรม การนำทาง และการประเมิน ความก้าวหน้า อย่างไรก็ตามบ่อยครั้งที่ผู้บริหารมักใช้เวลามากเกินไปในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทำให้ผู้บริหารละเลยที่จะพัฒนารายละเอียดของแผน ซึ่งจะสามารช่วยทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ เราอาจแบ่งแผนออกเป็น 3 ชนิดใหญ่ ๆ ไว้ดังนี้⁵²

แผนกลยุทธ์ (strategic plan) แผนยุทธศาสตร์หรือดำราพิชัยสงคราม (strategic) ซึ่งแรกเริ่มนำมาใช้ในการทำสงครามระหว่างประเทศมาตั้งแต่สมัยโบราณกาล เช่น ในจักรวรรดิโรมัน จักรวรรดิมองโกล จักรวรรดิอินเดีย ฯลฯ จนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลทำให้กองทัพที่มีแผน ยุทธศาสตร์หรือดำราพิชัยสงครามที่ดีกว่าได้รับชัยชนะศัตรูหรือคู่แข่ง ต่อมาได้มีการนำเอาแผน ยุทธศาสตร์หรือดำราพิชัยสงครามมาใช้ในการเมือง โดยเฉพาะการเมืองในระบบประชาธิปไตย ซึ่งมีพรรคการเมืองหลายพรรคต่างช่วงชิงคะแนนเสียงของผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งเพื่อเข้าสู่อำนาจ รัฐ และต่อมาก็ได้นำมาใช้ในการบริหารประเทศของรัฐบาลที่ต้องการเอาชนะปัญหา และอุปสรรคในการนำเอาบริการสาธารณะ (public service) อันเป็นนโยบายของรัฐบาลไปสู่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าปัญหาและอุปสรรคนั้นเป็นเสมือน“คู่แข่ง” (competitor) ของคณะผู้บริหารประเทศทั้งในระดับการเมืองและข้าราชการประจำ สำหรับวงการธุรกิจ ภาคเอกชนก็ได้มีการนำเอาระบบแผนยุทธศาสตร์หรือดำราพิชัยสงครามมาใช้เพื่อเปรียบเทียบและ ชนะคู่แข่ง (competitors) เพราะธุรกิจแต่ละประเทศจะมีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก แต่ละผู้ประกอบการจะต้อง “ทำสงคราม” เพื่อแย่งชิงลูกค้าซึ่งกันและกัน และยังการประกอบธุรกิจและบริการในยุคโลกาภิวัตน์ ดังเช่นในปัจจุบัน ซึ่งประเทศภาคีสมาชิกขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization / WTO) จะต้องเปิดเสรีทางการค้า (free trade) และความเป็นธรรมทางการค้า

⁵² Stewart J. Black and Lyman W. Porter , Management : New Meeting Challenges, (New Jersey : Prentice – Hall, 1999), 179.

(fair trade) ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศภาคีขององค์การ WTO ต้องนำเอา ยุทธศาสตร์หรือตำราพิชัยสงครามของตนมาใช้เพื่อเอาชนะคู่แข่ง (competitors) ซึ่งมีอยู่มากมาย เหลือคณานับ มิเช่นนั้นธุรกิจของตนก็จะอยู่ไม่ได้ ซึ่งการวางแผนที่ดี ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 11 กระบวนการวางแผน (planning process)

ที่มา : J. Stewart Black and Lyman W. Porter, Management: New Meeting Challenges (New Jersey: Prentice-Hall, 1999), 179.

การวางแผนขององค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์กรทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นองค์กรระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ หรืออื่นใดก็ตาม รวมทั้งองค์กรภาครัฐ (ราชการการเมือง ราชการประจำทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น องค์กรอิสระ องค์กรมหาชน รัฐวิสาหกิจ) และองค์กรภาคเอกชนก็จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี และการปฏิบัติการเพื่อเอาชนะคู่แข่งซึ่งมีอยู่มากมาย มิฉะนั้น องค์กรของตนก็จะประสบความล้มเหลวอันมีผลกระทบต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรของตนได้ การกำหนดกลยุทธ์ (strategist) ซึ่งเป็นแผนที่ไปหรือกลุ่มของแผนต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างที่ตั้งไว้โดยเฉพาะในระยะยาวขององค์กร อีกทั้งยังมีลักษณะเป็นศิลปะของการกำหนดแผนที่ดีที่สุด (the art of planning the best way) เพื่อความได้เปรียบหรือเอาชนะความสำเร็จต่อคู่แข่ง ผู้กำหนดกลยุทธ์ (strategist) จึงต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง (top executive) ขององค์กร ผู้ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร อาทิ

องค์การราชการ

- 1.1 ระดับการเมือง - คณะรัฐมนตรี
- 1.2 ระดับประจำ :

กระทรวง	ปลัดกระทรวง
กรม	อธิบดี
จังหวัด	ผู้ว่าราชการจังหวัด

องค์การเอกชน

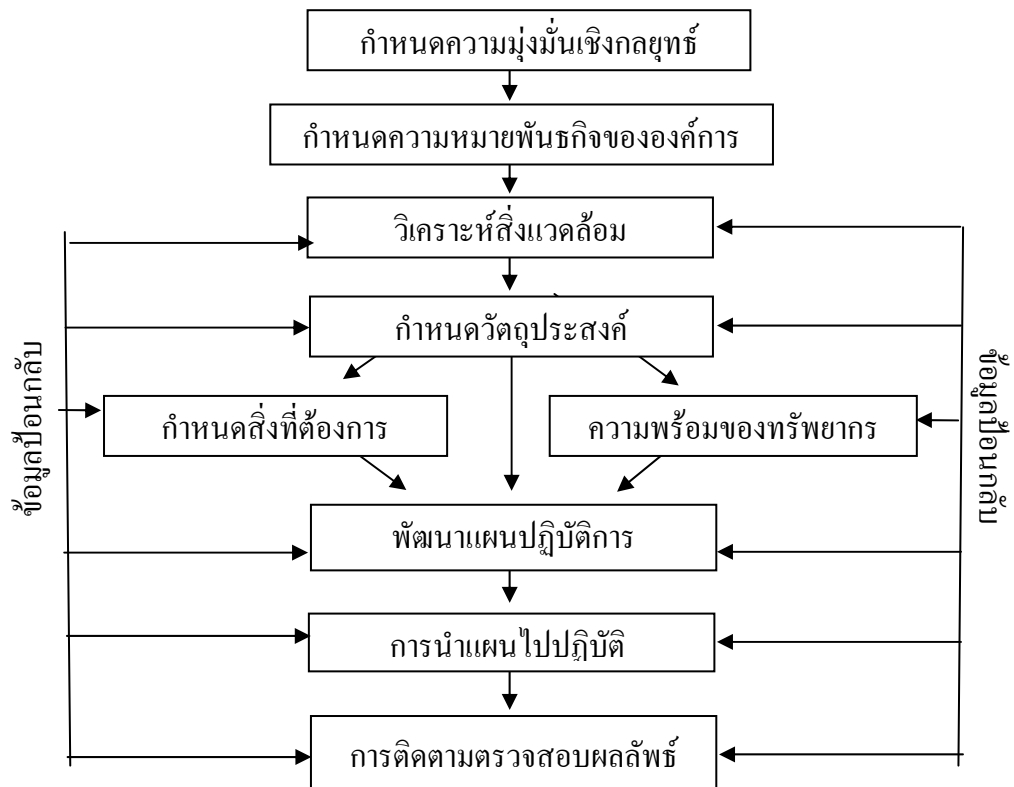
- 2.1 ระดับคณะกรรมการบริษัท
 - ประธานคณะกรรมการบริษัท (chairman of the board) และ
 - คณะกรรมการบริษัท (board)
- 2.2 ระดับคณะกรรมการบริหาร- ประธานคณะเจ้าหน้าที่บริหาร
(chief executive officer / CEO)
- 2.3 ระดับการบริหารที่ไม่มีคณะกรรมการบริหารผู้จัดการใหญ่
(managing director or president)
- 2.4 กิจการส่วนบุคคล/ครอบครัว- เจ้าของกิจการ (owner)

อย่างไรก็ดี เราอาจนำไปใช้ในองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย เช่น กองทัพ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มหาวิทยาลัย สมาคม มูลนิธิ สหพันธ์ สหภาพ และองค์กรอื่น ๆ ได้

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (strategic management process)

การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (determine strategic intent)
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (define organizational mission)
3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (analyze environment)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ (set objectives)
 - 4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (determine requirements)
 - 4.2 ความพร้อมของทรัพยากร (access resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (develop action plans)
6. นำแผนไปปฏิบัติ (implement plans)
7. ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (monitor outcomes)



แผนภูมิที่ 12 การบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : J. Stewart Black and Lyman W. Porter, Management : Meeting New

(New Jersey : Prentice – Hall, 1999), 179 .

จะเห็นได้ว่าภายหลังจากการกำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (strategic intent) ในขั้นตอนที่ 1 และการกำหนดความหมายพันธกิจ (organizational mission) ในขั้นที่ 2 แล้ว เราก็จะมาถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (analyze environment) ซึ่งจะประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environments) และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (internal environments) เพื่อค้นหาจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และวิกฤตหรืออุปสรรค (threats) หรือที่เรียกกันว่า SWOT

ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรย่อมอยู่นอกเหนืออำนาจของการบริหารองค์กรเป็นส่วนใหญ่ อาทิ สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านประชากร สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี เศรษฐกิจมหภาค (ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับโลก) สภาพแวดล้อมภายนอก ฯลฯ นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกยังทำให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (competitive environments) อันได้แก่ คู่แข่งขัน (competitors) ซึ่งมี

มากมาย คู่แข่งขันเหล่านี้ย่อมมีผลประโยชน์เหมือนหรือคล้ายคลึงกันกับเรา จึงย่อมมีการทำสงครามชิงชัยในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นวงการทางธุรกิจ วงการทางการเมือง วงการบริหารราชการแผ่นดิน รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ก็ตาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจและกำหนดโอกาส (formulation of opportunities) และกำหนดวิกฤตหรืออุปสรรค (formulation of threats) สำหรับองค์กรได้ เพื่อที่จะได้ตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรก็มีความสำคัญต่อ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เช่นกัน เพราะผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ที่มีอยู่ขององค์กร อาทิ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรอันได้แก่ ชื่อเสียง (reputation) ความเก่าแก่และเป็นที่เชื่อถือยอมรับ (well establishment and esteem) ความสามารถในการระดมทุน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน สินทรัพย์ที่มั่นคง ฯลฯ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี ความสามารถในการขยายกิจการ การวิจัยและพัฒนา ฯลฯ

จึงเห็นได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรย่อมช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (set objectives) ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ โดยแยกออกเป็น การกำหนดสิ่งที่ต้องการ (determine requirements) และความพร้อมของทรัพยากร (access) ต่อจากนั้นก็มาถึง การพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามที่ปรากฏประการสุดท้ายจะต้องมีขั้นตอนของการติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (monitor outcomes) เพื่อทราบว่าผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์มีอย่างไร เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีสิ่งใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ไปยังขั้นตอนต่างๆ ใหม่ของกลวิธีดังกล่าวอีก⁵³

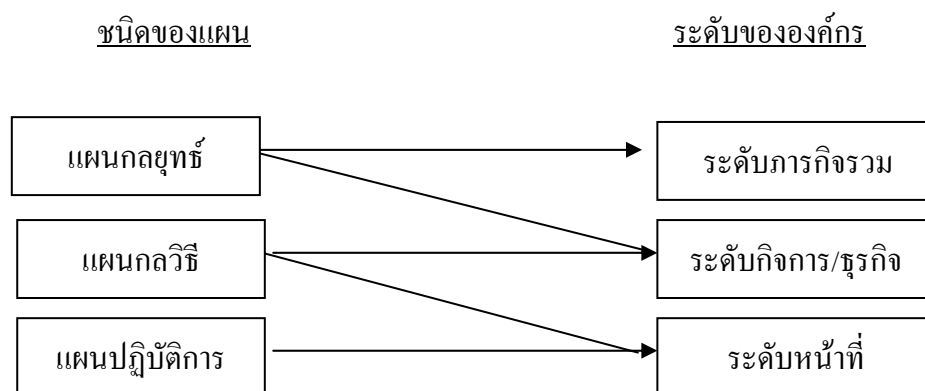
⁵³ Stewart J. Black and Lyman W. Porter, Management : Meeting New Challenges (New Jersey : Prentice - Hall , 2002), 179.

ซึ่งแผนกลยุทธ์ (tactical plan) นี้ สตีวาร์ด และ เลแมน (Stewart J. Black and Lyman W. Porter) ได้กล่าวถึงแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เป็นการแปลความหมายแผนกลยุทธ์ไปสู่เป้าประสงค์เฉพาะ (specific goals) สำหรับส่วนต่างๆ เฉพาะเจาะจงขององค์กร โดยปกติแผนกลยุทธ์ตั้งใจที่จะให้กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานที่สั้นกว่า และมีขอบเขตการดำเนินงานที่แคบกว่า แผนกลยุทธ์ กล่าวคือ แทนที่จะมุ่งเน้นในภารกิจทั้งหมด แผนกลยุทธ์มีผลกระทบต่อกิจการหรือธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่งภายในองค์กร ถึงแม้ว่าแผนกลยุทธ์จะเป็นส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์โดยรวมก็ตาม แต่แผนกลยุทธ์ต่างๆ จะต้องมีการประสานกับแผนกลยุทธ์อย่างหลวมๆ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว ดังตัวอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้นมลรัฐ Sonora ของเม็กซิโก มีพื้นที่บางส่วนของชายแดนติดกับอ่าว Boja ซึ่งมีชายหาดและท่าเรือที่สวยงาม แผนกลยุทธ์ของกระทรวงการขนส่งของมลรัฐ Sonora จำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงถนนที่มาจากชายแดนของมลรัฐ Arizona ของสหรัฐอเมริกาตรงมายังเมืองชายหาดที่สวยงามของมลรัฐ Sonora ของเม็กซิโก และแผนกลยุทธ์กระทรวงพาณิชย์ของมลรัฐ Sonora ก็จำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ที่จะจัดให้มีระบบการกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ (low interest loan) ของนักลงทุนเพื่อกู้ยืมไปลงทุนสร้างโรงแรมสวยงามและมีสไลด์หุรหาวแต่ราคาถูกเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวอเมริกัน⁵⁴

แผนปฏิบัติการ (operational plan) แผนปฏิบัติการเป็นการแปลความหมายแผนกลยุทธ์ไปสู่เป้าประสงค์เฉพาะ (specific goals) และก่อให้เกิดการปฏิบัติสำหรับหน่วยย่อยขององค์กร และมุ่งเน้นระยะเวลาสั้นๆ เช่น 12 เดือน หรือสั้นกว่านั้น แผนปฏิบัติการมีความซับซ้อนน้อยกว่าแผนกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น แต่มีผลกระทบต่อหน่วยงานภายในองค์กรที่วางแผนต่างๆ ไว้ดังที่ สตีวาร์ด และ เลแมน (Stewart J. Black and Lyman W. Porter) กล่าวว่า ตัวอย่างที่ในกรณีมลรัฐ Sonora ของเม็กซิโก หน่วยงานจัดซื้อ (purchasing section) ภายในกระทรวงการขนส่งจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ (operational plan) เพื่อจัดซื้อรถเกรดถนน และรถบดถนนที่ใช้เครื่องไอน้ำที่เรียกว่า Steamroller เพื่อขยายทางหลวงสายหลักจาก 2 ช่องทางเป็น 4 ช่องทาง เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าแผนปฏิบัติการมีความสำคัญต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรที่จะปฏิบัติการ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนและระดับขององค์กรดังแผนภาพ ดังต่อไปนี้

⁵⁴ Ibit.



แผนภูมิที่ 13 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแผนและระดับขององค์กร (interaction between plans and levels)
 ที่มา : J.Stewart Black and Lyman W. Porter, Management : Meeting New Challenges (New Jersey : Prentice – Hall , 1999), 179 .

การวางแผนทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ แผนกลวิธีและแผนปฏิบัติการจะต้องมีขั้นตอนของ การวางแผนที่เรียกว่า กระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (analyze environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (set objectives)
3. กำหนดสิ่งที่ต้องการ (determine requirements)
4. ความพร้อมของทรัพยากร (access resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (develop action plan)
6. การนำแผนไปปฏิบัติ (implement plan)
7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (monitor outcomes)⁵⁵

⁵⁵ Ibit.

กลยุทธ์ คือแผนประเภทหนึ่งที่วางไว้เพื่อความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการกำหนดแผนสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือการทำให้แผนบรรลุ ความสำเร็จในวิธีการอันเกิดจากปฏิภาณไหวพริบ ความชำนาญ เช่น กลยุทธ์การตลาดที่มุ่งเน้น การโฆษณาและ การประชาสัมพันธ์กับกลุ่มประชากรวัยรุ่น เป็นต้น ในทางทหารนั้นกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการแพ้ชนะการสู้รบหรือสงครามเป็นอย่างยิ่ง เพราะกลยุทธ์เป็นความชำนาญ ความชำนาญและความว่องไวอันเกิดจากความสามารถ ความฉลาด และไหวพริบที่เกิดจากความชำนาญ ดังที่ วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า แผนเคลื่อนย้ายหน่วยกองกำลังทหารในการสู้รบหรือสงคราม เพื่อให้ได้ชัยชนะ แต่ความสำเร็จของกลยุทธ์ (strategy) จะต้องมียุทธวิธี (tactic) ตามมาด้วยกลยุทธ์ และกลวิธีจะต้องทำเป็นแผน (plan) ซึ่งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ (strategic plan) และแผนกลวิธี (tactic plan) และแผนทั้งสองจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันด้วยจึงจะประสบความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ถ้าพิจารณากลยุทธ์ในแนวคิดที่กว้างและเชื่อมโยงกับปรัชญาศิลป์และศาสตร์ ของการเอาชนะคู่แข่ง (competitor) หรือข้าศึก (enemy) แล้วเราจะเรียกว่า “ศาสตร์แห่งกลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์” (strategic)เปรียบเทียบกับคำว่า “ตำราพิชัยสงคราม” ของประวัติศาสตร์การสู้รบ ทางทหารของประเทศไทยกับข้าศึกที่มีการศึกษา และประดิษฐ์ตำราพิชัยสงครามขึ้นมา อาทิ ตำรา พิชัยสงครามของสมเด็จพระนเรศวร ตำราพิชัยสงครามของสมเด็จพระยามหากษัตริย์ศึก ยุทธศาสตร์ (strategic) เป็นการรวมเอากลยุทธ์ (strategy) กลวิธี (tactic) และการปฏิบัติ (operations) เข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น ยุทธศาสตร์ (strategic) จึงเป็นทั้งศาสตร์ (science) และศิลป์ (art) โดยนำเอา ประสบการณ์หรือความชำนาญชำนาญที่สามารถพลิกแพลงเข้ากับสถานการณ์ได้ (maneuver) มา สร้างเป็นทฤษฎี (theory) ซึ่งจะประกอบด้วยข้อวิพากษ์ที่มีเหตุผล (reasonable argument) ที่มุ่งอธิบาย ข้อเท็จจริง (fact) หรือเหตุการณ์ (event) อย่างไม่ดีทฤษฎีก็ยังคงเป็นความคิดซึ่งยังมิได้มีการพิสูจน์ว่า เป็นความจริง ดังนั้น ทฤษฎีของยุทธศาสตร์จึงต้องมีการนำไปพิสูจน์ในกลุ่มหน่วยงานเป้าหมาย (unit target) กลุ่มประชากรเป้าหมาย (population target) พื้นที่เป้าหมาย (area target) ฯลฯ เพื่อพิสูจน์ ทฤษฎีนั้นๆ ว่าถูกต้องหรือนำไปใช้ได้หรือไม่ และจะต้องมีการปรับยุทธวิธี (tactic) หรือ การปฏิบัติงาน (operations) อย่างไรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ฯลฯ โดยจัดทำเป็นแผนที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) แผนกลวิธี (tactic plan) และแผนปฏิบัติการ (operations plan) ฯลฯ ซึ่ง แผนแต่ละประเภทเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ขององค์กร⁵⁶

⁵⁶วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ [online], accessed 25 September 2006.

การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์และภาระงานของสถานศึกษา ซึ่งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เสนอไว้ว่า คือการมองภาพอนาคตของสถานศึกษาไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นเป้าหมายในการทำงาน แล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะบริหารจัดการให้สถานศึกษาได้ก้าวไปให้ถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตให้จงได้ นอกจากนี้ยังจะทำให้ครูผู้สอน บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะนอกจากวิสัยทัศน์จะบ่งบอกภาพอนาคตแล้ว วิสัยทัศน์ยังแสดงให้เห็นถึงขอบข่ายของงานที่ต้องทำ โดยต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรทุกคนจะต้องตั้งปณิธานแน่วแน่ที่จะก้าวไปให้ถึงความพยายามนั้นให้จงได้ ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงควรกำหนดขึ้นหลังจากได้ศึกษาข้อมูลต่างๆ มาแล้ว และวิสัยทัศน์นั้นอาจจะกำหนดมาจากงานหลักของสถานศึกษา หรืออาจจะกำหนดจากจุดแข็งของสถานศึกษาก็ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ควรมีการดำเนินกิจกรรม ดังนี้

1. การเริ่มทำการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน เพื่อกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกัน โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

2. กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ บทบาทและขอบข่ายงานของสถานศึกษา เกี่ยวกับการจัดการความรู้

3. การวินิจฉัยภารกิจและค่านิยมของสถานศึกษา หรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นคุณค่าความเชื่อกว้างๆ ในการจัดการความรู้ ซึ่งนำมายึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการทำงาน

4. การประเมินสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกของสถานศึกษา เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) และปัญหาอุปสรรค (threats) ของสถานศึกษา

5. ระบุความต้องการในการพัฒนาสถานศึกษา คือการที่บุคลากรร่วมกันในการวิเคราะห์สภาพความสำเร็จของสถานศึกษา มีหลักฐาน ร่องรอย แสดงถึงความสำเร็จแล้วนำไปเปรียบมาตรฐานคุณภาพที่ต้องการให้เป็น ก็จะได้ความรู้ถึงความต้องการในการพัฒนาสถานศึกษา

6. ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาชุมชน / ท้องถิ่น / จังหวัดและกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อศึกษาแนวโน้มของการพัฒนา โดยศึกษาแนวโน้มการพัฒนาชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและสาธารณสุข⁵⁷

⁵⁷ เรื่องเดียวกัน.

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คูคอส, ซีมเมล(Coukos, Semmel) นักศึกษาปริญญาเอก แห่ง Florida Atlantic University ได้ศึกษากลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

เพื่อ 1) ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3) พัฒนาแบบจำลอง (model) ที่สามารถจำแนกประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 4) วิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับกลยุทธ์และกระบวนการในมิติของการใช้ (use) และมิติของความสำคัญ (importance) ซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ Arthur Anderson Consulting และ American Productivity and Quality Center มีคุณภาพของเครื่องมือด้าน ความเชื่อมั่น .96 และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา .72 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน (มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามจากประชากร 257 สถาบันคิดเป็น ร้อยละ 62.6) ข้อค้นพบที่สำคัญ 5 ประการ 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ ระดับมาก แต่ การใช้กระบวนการในระดับน้อย (จากมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ) 2) เทคโนโลยีเป็น กลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลจากการจัดการรู้น้อยที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่าง ระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับ มหาวิทยาลัยของรัฐ 4) กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ สามารถจำแนกประสิทธิภาพของ การจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่างร้อยละ 46.6 (ด้าน การวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) ประการสุดท้าย ปัจจัยที่มีความวิกฤติมากที่สุดต่อ ประสิทธิภาพของระบบ การจัดการความรู้ คือกระบวนการวัดผล⁵⁸

⁵⁸Semmel Coukos and Dainne Eleni, Knowledge Management : Progress and Strategies used in United State Research Universities [online], accessed 22 April 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

7. การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM process preparation)

การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการจัดการความรู้ (Km Process) ที่ได้กำหนดไว้ตามแผนของหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการไว้อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ บุญดี บุญญากิจ กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ดำเนินการตามโครงการนำร่องที่สมาชิกได้ตกลงร่วมกันในการดำเนินงาน โดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้⁵⁹

7.1 การค้นหาความรู้ (knowledge identification)

การดำเนินการตามแผนข้อหนึ่งคือ การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “knowledge mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่้องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ ในองค์กร

7.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)

การสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล ในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่

⁵⁹บุญดี บุญญากิจ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จิรวัดน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 169.

กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังมีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรใน การจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและ การดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การดำเนินงานตามแผนอีกข้อหนึ่งคือ การจัดหาหรือการสร้างความรู้ เป็นกระบวนการพัฒนา ดังที่ น้าทิพย์ วิภาวิน กล่าวไว้ว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการดำเนินงานตามแผน อีกข้อหนึ่ง คือ การจัดหาหรือการสร้างความรู้ เป็นกระบวนการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดย การระดมความคิด การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังมีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรใน การจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดักจับความรู้ดังกล่าวได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น⁶⁰

⁶⁰ น้าทิพย์ วิภาวิน, การจัดการความรู้และคลังความรู้ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2547), 30.

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตา พันภัย ที่ได้วิจัยเรื่องการบริหารความรู้: แนวคิดและกรณีศึกษาองค์กรแคร่แห่งประเทศไทย / มุลนิธิริษัทไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jalyos และบริษัท McKinsey ไว้ว่าการแสวงหาความรู้ องค์กรแคร่แห่งประเทศไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jalyos และบริษัท McKinsey มีการแสวงหาความรู้ที่ใกล้เคียงกันแตกต่างกันบ้างในระดับความเป็นทางการ ทุกรณิศศึกษาจะสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานและนำมาแลกเปลี่ยนกัน ในรูปแบบต่างๆ และการทำงานคือการเน้นการสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้มีความแตกต่างกันแบ่งเป็น 2 ส่วนคือองค์กรแคร่แห่งประเทศไทย และบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ มีการจัดเก็บความรู้ในรูปของการบันทึกเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน ร่วมกันเป็นทีม ทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและ กันด้านการสร้างความรู้ทุกรณิศศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ไม่แตกต่างกัน⁶¹

7.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization)

การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายใน องค์กรมาจัดระบบและพัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยจัดช่องทางเข้าถึงความรู้ให้ สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติราชการให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ บุญดี บุญญาภิจ กล่าวไว้ว่า ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่ง ชนิดหรือประเภทของความรู้ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากร ในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้ จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้⁶²

ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่น การจัดทำทำเนียบ ผู้เชี่ยวชาญ)

หัวข้อ / หัวเรื่อง

⁶¹ปณิตา พันภัย, “การบริหารความรู้” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

⁶²บุญดี บุญญาภิจ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จิรวัดน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 163.

หน้าที่ / กระบวนการ

ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลายการแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่มการแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่จะลงลึกในรายละเอียด รวมทั้งการประมวลและกลั่นกรองความรู้

7.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement)

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือการปรับปรุงเอกสาร โปรแกรมการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน โดยใช้รูปแบบหรือเนื้อหาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ในกรณีที่เป็นความรู้บทความหรือเอกสาร ซึ่งเป็นความรู้รูปธรรม ควรได้รับการกลั่นกรองเป็นอย่างดีก่อนการนำเข้าสู่ระบบการจัดเก็บในระบบเอกสารปกติหรือ ระบบ ICT เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ของโรงเรียน ดังที่ บุญดี บุญญาภิจ กล่าวไว้ว่า เป็นการจัดทำสารบัญความรู้ให้เป็นระบบและองค์กรจำเป็นต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ ดังนี้⁶³

การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ใน การปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล / ความรู้การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

การเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ความครบถ้วน เทียงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

⁶³ เรื่องเดียวกัน, 165.

7.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)

การดำเนินการตามแผนอีกข้อหนึ่ง คือการเข้าถึงความรู้ ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ที่รู้ชัดแจ้ง (explicit) และ tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ ดังที่ บุญดี บุญญาภิกิจ กล่าวไว้ว่า⁶⁴

1. “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “supply – based” เช่นการส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกที่ได้รับข้อมูล / ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

2. “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (information overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “demand – based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “push” และ “pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล / ความรู้

7.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing)

คนมีการสะสมความรู้ประสบการณ์ทั้งจากที่องค์กรจัดฝึกอบรมให้ หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (learning by doing) ซึ่งเรียกว่า ความรู้ภายใน (tacit knowledge) ซึ่งถ้านำมาแลกเปลี่ยนกันโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่เรียกว่าความรู้ภายนอก (explicit knowledge) คือทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึง และสามารถนำไปเก็บไว้ในรูปของเอกสารหรือสารสนเทศอื่น ๆ ขององค์กรซึ่งเรียกว่าคลังความรู้ (data warehouse) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management) หรือ เรียกว่าการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ดังที่ น้าทิพย์ วิภาวิน กล่าวว่าการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานจะช่วยให้อาจเข้าถึงความรู้

⁶⁴เรื่องเดียวกัน, 168.

ได้ง่ายรวดเร็วขึ้นอย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit นั้นต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม⁶⁵ หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จใน การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลัก ๆ ดังนี้

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากจำเป็นต้องรู้วิธีแสวงหาความรู้ วิธีนำความรู้ไปใช้ประโยชน์แล้วยังจำเป็นต้องมีคลังความรู้ที่มีคุณภาพ ในทุกองค์กรมีการสะสมความรู้ไว้ในหลายรูปแบบ เพื่อให้เราสามารถเรียนรู้ได้ทั้งระบบการศึกษาและการศึกษาตามอัธยาศัย ได้แก่⁶⁶

- 1) การเรียนรู้จากห้องสมุดต่างๆ
- 2) การเรียนรู้จากเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน
- 3) การเรียนรู้จากสื่อสารมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วารสาร จุลสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- 4) การเรียนรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน เช่น ภูมิปัญญาของผู้รู้วัฒนธรรมและองค์ความรู้ของชุมชน ซึ่งได้รับการสั่งสมและการถ่ายทอดสืบมา
- 5) การเรียนรู้จากสื่อพื้นบ้าน ได้รับการถ่ายทอดความรู้ คติ ค่านิยมและคุณธรรม ผ่านการแสดงต่างๆ
- 6) การเรียนรู้จากครอบครัว การบอกเล่า การสั่งสอน การสาธิต จากพ่อ แม่ ปู่ ย่า ตา ยาย บรรพบุรุษในครอบครัว การท่องเที่ยวในโลกกว้าง เป็นต้น

⁶⁵นำทิพย์ วิภาวิน, การจัดการความรู้และคลังความรู้ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2547), 30.

⁶⁶Ikujiro Nonaka, The Knowledge- Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation (New York : Oxford University Press, 1995), 120.

ตารางที่ 3 องค์ประกอบสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกับ)
2. ส่วนรวม / โครงสร้าง	ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนระบบสารสนเทศไม่เอื้อ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
3. ค่านิยม / วัฒนธรรมองค์กร	ไม่มี “ภาษากลาง” (common language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้ มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กรสิ่งที่ทำทนายก็คือองค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์

การแบ่งปันความรู้ประเภท tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้

1. ทีมข้ามสายงาน (cross – functional team)
2. innovation & quality circles (IQCs)
3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community of practice หรือ Cop)
4. ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system)
5. การสับเปลี่ยนงาน และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment)
6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum)

7.7 การเรียนรู้ (learning)

การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด คนสามารถเรียนรู้ได้จากการได้ยิน การสัมผัส การอ่าน การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่จะต่างกัน เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้อง การซักถาม ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้สอนนำเสนอ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและ

ผู้เรียน ผู้สอนจะเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ที่จะให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใดก็ได้เช่น ความเป็นกันเอง ความเข้มงวดกวดขัน หรือความไม่มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ ผู้สอนจะเป็นผู้สร้างเงื่อนไข และสถานการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน ดังนั้น ผู้สอนจะต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการสอน รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ซึ่งการดำเนินการตามแผนอีกข้อหนึ่งดังที่ บุญดี บุญญากิจ ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้ใน การลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย⁶⁷

การเรียนรู้ (learning) ตามที่ นำทิพย์ วิภาวิน กล่าวไว้ว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับมา การเรียนรู้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น การเรียนรู้ทำให้เกิดประสบการณ์และประสบการณ์ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต วิธีการเรียนรู้จึงเป็นการใช้พลังสมาธิ ความจำและความคิด เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังต่อไปนี้⁶⁸

ขั้นที่ 1 เปิดใจรับข้อมูล

ขั้นที่ 2 คิด วิเคราะห์ ไตร่ตรองจนเข้าใจ

ขั้นที่ 3 ประยุกต์ใช้ในทางสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม

⁶⁷บุญดี บุญญากิจ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอกซ์เพรส จำกัด, 2547), 163.

⁶⁸นำทิพย์ วิภาวิน, การจัดการความรู้และคลังความรู้ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด, 2547), 6.

ขั้นตอนของการคิดเป็น เป็นขั้นตอนสำคัญของการเรียนรู้ การคิดเป็นการใช้สมองของแต่ละบุคคล โดยการคิดมีหลายลักษณะ เช่นการคิดแนวตั้งหรือการคิดปกติ และการคิดแนวขวางหรือการคิดนอกกรอบ ความคิดใหม่หรือความคิดสร้างสรรค์มักเกิดจากความคิดแนวขวางหรือการคิดนอกกรอบ กระบวนการเรียนรู้ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความรู้ (knowledge) หลังจากที่แต่ละคนได้เรียนรู้แล้ว จึงเกิดเป็นความรู้ติดตัวผู้เรียน โดยวัดจากการจำได้หรือปฏิบัติได้
2. ความเข้าใจ (comprehension) คือการที่บุคคลสามารถแปลความหมาย หรืออธิบายความหมายของสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้วในขั้นที่ 1 จนเกิดเป็นความเข้าใจ
3. การนำไปใช้ (application) เมื่อได้เรียนรู้จนมีความรู้และความเข้าใจแล้ว สามารถนำไปใช้ได้หรือนำไปปฏิบัติได้อย่างดี เช่นการหาพื้นที่ของรูปสามเหลี่ยม
4. การวิเคราะห์ (analysis) เมื่อได้เรียนรู้ถึงขั้นที่สามแล้ว มีความสามารถในการวิเคราะห์ที่มาของสูตร
5. การสังเคราะห์ (synthesis) เช่นมีความสามารถในการสังเคราะห์สูตรขึ้นมาใหม่
6. การประเมินผล (evaluation) เมื่อได้เรียนรู้ถึงขั้นที่ 5 แล้วสามารถตัดสินใจหรือประเมินสิ่งที่พบเห็นได้ว่าถูกต้อง ดีงามและเหมาะสมหรือไม่

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ ได้วิจัยเรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน เรื่อง “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรตามกระบวนการของการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) นโยบาย 5) เป้าหมาย 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 8) ทีมผู้ชำนาญการ โดยมีกระบวนการของการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความรู้ ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ ขั้นตอนที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้⁶⁹

⁶⁹ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, วิจัยเรื่องการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ใ้ว่า “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” (วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ .

8. การนิเทศติดตามผล (supervision)

การนิเทศ เป็นกระบวนการทางการศึกษา ซึ่งดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การนิเทศการศึกษา จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร โรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการทางการศึกษา เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวัง การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ช่วยและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นักการศึกษาหลายท่านทั้งนักการศึกษาของไทยและต่างประเทศ ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้หลายแนวคิดที่น่าสนใจและนำมาศึกษามีดังนี้

มาร์คและคณะ (Marks and Others) กล่าวถึงการนิเทศว่า เป็นการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์และส่งผลสะท้อนต่อการพัฒนานักเรียน⁷⁰

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์ มีความเห็นว่าการนิเทศ เป็นการติดตามช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกมีศักดิ์ศรีและภาคภูมิใจในผลงาน⁷¹

สาย ภาณุรัตน์ กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือการช่วยเหลือให้ครูเติบโตพึ่งตนเองได้ แล้วนำผู้ที่พึ่งตนเองได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคม นั่นคือการนิเทศเพื่อไม่ต้องนิเทศ⁷²

⁷⁰James R. Stoops and Stoops Joyce, King, Handbook of Education Supervision : A Guide for the Practitioner (Boston : Ally and Bacon, Inc., 1973), 125.

⁷¹อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์, หลักและแนวทางในการจัดการนิเทศภายในสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2548), 89.

⁷²สาย ภาณุรัตน์, การนิเทศการศึกษา [online], accessed 28 December 2007. Available from [http:// www.thapput.com](http://www.thapput.com)

สังัด อุทรานันท์ ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษาคือกระบวนการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน⁷³

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นิยามความหมายไว้ว่าการนิเทศการศึกษาคือกระบวนการ กระตุ้น ชี้แนะ ท้าทาย ริเริ่ม ร่วมคิด ร่วมทำ สนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนตามความจำเป็นของการพัฒนา โดยผ่านครูและผู้บริหารโรงเรียน⁷⁴

ไวลส์ (Wiles) ให้ความเห็นไว้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นความช่วยเหลือในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นการนิเทศการศึกษาคือกระบวนการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น⁷⁵

จากความหมายของการนิเทศการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า มีความแตกต่างกันและไม่มีข้อจำกัดที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับวิวัฒนาการของการศึกษา จุดมุ่งหมายและแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละยุคแต่ละสมัย แต่ก็สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาคือกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เป็นความพยายามที่จะให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ เกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ตามทัศนะของนักการศึกษาแต่ละคนแตกต่างกันแต่โดยเนื้อหาสาระแล้วมีจุดมุ่งหมายไปในแนวเดียวกันดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาว่าเป็นการมุ่งปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยมุ่งช่วยให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการสอน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน⁷⁶

⁷³สังัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2548), 45.

⁷⁴สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การนิเทศการศึกษา [online], accessed 28 December 2007. Available from <http://www.thapput.com>

⁷⁵Wiles, Kimball, Supervision for Better Schools, 4th ed (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1975), 35-36.

⁷⁶ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การนิเทศการศึกษา [online], accessed 28 December 2007. Available from <http://www.thapput.com>

สังัด อุทรานันท์ กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษามุ่งพัฒนาคนคือครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มุ่งพัฒนางานการสอนของครูให้ดีขึ้น มุ่งสร้างความสัมพันธ์ในระหว่างผู้ร่วมงานและสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน⁷⁷

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดความมุ่งหมายของการนิเทศไว้ว่าเพื่อช่วยให้ครูมองเห็นปัญหา สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหากับเด็ก ช่วยให้นักเรียนในโรงเรียน เข้าใจจุดมุ่งหมายของการศึกษา และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและผู้เกี่ยวข้อง ช่วยพัฒนาครูในด้านความรู้ความสามารถและทักษะในการสอน ช่วยให้เกิดการประสานงานกับผู้บริหารการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาในโรงเรียน ช่วยให้ครูใหม่เข้าใจงานในโรงเรียนและอาชีพครู รวมทั้งช่วยในการประชาสัมพันธ์และสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ⁷⁸

ส่วน บริกและ จัสแมน (Briggs, T.H. and Justman) กล่าวว่าการนิเทศการศึกษามีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพแก่ครู ส่งเสริมความเจริญงอกงามของครูปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น ส่งเสริม แนะนำและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน⁷⁹

⁷⁷สังัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2548), 45.

⁷⁸สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การนิเทศการศึกษา [online], accessed 28 December 2007. Available from [http:// www.thapput.com](http://www.thapput.com)

⁷⁹T.H. Briggs and Joseph Justman, Improving Instruction Through Supervision (New York : McMillan, 1952), 8.

วิเวก สุขสวัสดิ์ กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาของนักการศึกษาที่นำมา กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นว่าการศึกษาที่มุ่งที่จะพัฒนาครูผู้สอนเป็นหลัก เนื่องจากปรัชญา ของการนิเทศการศึกษามีความเชื่อว่าครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา เพราะครูเป็นผู้นำกระบวนการและองค์ประกอบอื่นมาใช้เพื่อให้เกิดผลการเรียนรู้แก่เด็ก จึงสรุปได้ ว่าการนิเทศการศึกษามีความมุ่งหมายเพื่อมุ่งช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงและส่งเสริมครูให้พัฒนาใน ด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะเอาความสามารถของครูออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียน การสอนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน ความเจริญก้าวหน้าของนักเรียนและโรงเรียนในที่สุด⁸⁰

หลักในการนิเทศการศึกษา

หลักการนิเทศ หมายถึง การดำเนินการใดๆ ที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ และมีกำลังใจ ที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการดำเนินงานใดๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปตาม มาตรฐานของโรงเรียนและของบุคลากรให้สูงขึ้นและรักษาไว้ จนส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับ ของผู้รับประโยชน์จากโรงเรียนทุกฝ่าย หลักการนิเทศดั้งเดิมนั้นมักผสมผสานกับแนวคิด การประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพครู และระดับคุณภาพครู ผู้บริหาร (NTQ/EMQ) อีกทั้งผ่านการประเมินทั้งภายใน และภายนอก การนิเทศการศึกษา จะต้องเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นความร่วมมือ ร่วมใจ ในการดำเนินงาน ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ ต้องการ และควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิดโอกาสให้ได้ แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่ มุ่งให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วย ตนเอง มีความสามารถในการนำตนเอง และสามารถตัดสินใจปัญหาของตนเองได้ จะต้องสร้าง บรรยากาศที่เป็นกันเอง ยั่วยุและสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกันและต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วย ให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงาน การนิเทศการศึกษาควรเป็นไปอย่างง่ายๆ ไม่มีพิธีต้อง

⁸⁰วิเวก สุขสวัสดิ์, การนิเทศการศึกษา [online], accessed 28 December 2007.

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มิลล์ (Mills) ที่กล่าวว่า หลักของการนิเทศการศึกษาประกอบด้วยวิธีการนิเทศที่เป็นกระบวนการ อาศัยลักษณะของผู้นำในการนิเทศ ชนิดและคุณลักษณะของการนิเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากสถานการณ์ การจัดองค์การและความต้องการของการนิเทศ บรรยากาศของ มนุษย์สัมพันธ์ในกลุ่ม มีผลต่อ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยบทบาทความเป็นผู้นำในการนิเทศการศึกษาเป็นสำคัญ⁸¹

ส่วนไวลส์ (Wiles) ได้เสนอแนะหลักการนิเทศการศึกษาไว้ว่า ศึกษานิเทศก์จะต้องให้ความสำคัญกับครูทุกคนทำให้ครูเห็นว่าต้องการความช่วยเหลือจากเขา เน้นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยมนุษยสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม หาโอกาสพบปะสังสรรค์เป็นกันเองกับครู เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อาศัยบทบาทการนำคือการประสานงานและการช่วยเหลือทางวิชาการ ปฏิบัติงานอย่างมีแผนพยายามใช้ประสบการณ์ของผู้ร่วมงานและครูให้เกิดประโยชน์ต่อการนิเทศให้มากที่สุด ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ สนใจ ในสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน มีความรับผิดชอบและปลูกฝังความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นแก่หมู่คณะ⁸²

สังัด อุทรานันท์ ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ
2. การนิเทศการศึกษามีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานกระทำผ่านตัวกลาง คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การนิเทศการศึกษานั้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตย⁸³

⁸¹ Wright Mills C., Supervision Human Perspectives (New York : McGraw-Hill Book Company, 1983), 27.

⁸² Kimball Wiles, Supervision for Better School (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1950), 35-36.

⁸³สังัด อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2548), 11-13.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้สรุปหลักการนิเทศการศึกษาไว้ว่า การนิเทศการศึกษาต้องเป็นประชาธิปไตย ต้องพัฒนาการในด้านบุคลากรและเทคนิควิธีโดยมุ่งเน้นคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบโดยเน้นกระบวนการกลุ่มมากกว่ารายบุคคลและต้องสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู⁸⁴

จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการนิเทศการศึกษาที่นำมากล่าวถึง สรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนหลักแห่งความเป็นประชาธิปไตย หลักของการมีส่วนร่วมในการนิเทศระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ หลักของการปฏิบัติงานการนิเทศที่มีแผนและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง หลักของความเป็นผู้นำและมนุษย์สัมพันธ์ในการนิเทศ โดยมีเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ

กระบวนการนิเทศการศึกษา

กระบวนการนิเทศ เป็นกระบวนการ โดยทั่วไปที่นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และกิจกรรมการนิเทศ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมกระตุ้นให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการจัดการศึกษาทุกฝ่ายเป็นรายบุคคล หรือหลายคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิรูปวิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามมาตรฐานใดๆ ของโรงเรียนและของบุคลากรของโรงเรียน ให้สูงขึ้นและรักษาไว้ได้ อย่างต่อเนื่องด้วย ความเต็มใจดังที่ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศมีขั้นตอน ดังนี้⁸⁵

- ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาและความต้องการจำเป็น (Need)
- ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดประสงค์ที่วัดได้ (Measurable Goals)
- ขั้นที่ 3 การกำหนดอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints)
- ขั้นที่ 4 การกำหนดวิธีการที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternatives)
- ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกในขั้นที่ 4 มาปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (Selection)
- ขั้นที่ 6 การนำทางเลือกที่เลือกแล้วไปทดลองใช้ (Implementation)
- ขั้นที่ 7 การประเมินผลการทดลอง เพื่อดูว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ (Evaluation)
- ขั้นที่ 8 การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่องหลังจากทดลองดูแล้ว (Modification)

⁸⁴สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, การนิเทศการศึกษา [online], accessed 28 December 2007. Available from <http://www.thapput.com>

⁸⁵William Edwards Deming, Deming Take Issue with TQM [online], accessed 22 August 2008. Available from http://www.en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

สังค อุทรานันท์ มีความเห็นว่ากระบวนการนิเทศการศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพสังคมไทย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้⁸⁶

ขั้นที่ 1 วางแผนนิเทศ (planning – P)

ขั้นที่ 2 ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน (informing – I)

ขั้นที่ 3 ลงมือปฏิบัติงาน (doing – D)

ขั้นที่ 4 สร้างขวัญและกำลังใจ (reinforcing – C)

ขั้นที่ 5 ประเมินผลการนิเทศ (evaluating – E)

ขั้นที่ 1 วางแผนนิเทศ(planning-P) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศจะทำการประชุมปรึกษาหารือเพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและความต้องการจำเป็น ที่จะต้องมีการนิเทศรวมทั้งวางแผนถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศที่จะจัดขึ้นอีกด้วย

ขั้นที่ 2 ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน(informing – I) เป็นขั้นตอนการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถอย่างไรบ้างจะมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไรและจะอย่างไรจึงจะให้ได้ผลงานออกมามีคุณภาพ ขั้นนี้จำเป็นทุกครั้งสำหรับการเริ่มการนิเทศที่จัดขึ้นใหม่และสำหรับงานนิเทศที่ยังเป็นไปอย่างไม่ได้ผล หรือได้ผลไม่ถึงขั้นที่พอใจ ซึ่งจำเป็นจะต้องทำการทบทวนให้ความรู้ในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องอีก ครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 3 ลงมือปฏิบัติงาน (doing-D) ประกอบด้วยการปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะคือ

1. การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศ เป็นขั้นที่ผู้รับการนิเทศลงมือปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับมาจากการดำเนินการใน ขั้นที่ 2

2. การปฏิบัติงานของผู้ให้การนิเทศ ขั้นนี้ผู้ให้การนิเทศจะทำการนิเทศและควบคุมคุณภาพให้งานสำเร็จทันตามกำหนดเวลาและมีคุณภาพสูง

3. การปฏิบัติงานของผู้สนับสนุนการนิเทศ ผู้บริหารก็จะให้บริการสนับสนุนในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือใช้ต่างๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

ขั้นที่ 4 สร้างขวัญและกำลังใจ(reinforcing-C) เป็นขั้นของการเสริมแรงของผู้บริหารเพื่อให้ผู้รับการนิเทศมีความมั่นใจและบังเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาจจะดำเนินการไปพร้อมๆกันขณะที่ผู้รับการนิเทศกำลังปฏิบัติงานหรือปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วก็ได้

⁸⁶สังค อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2548), 88-89.

ขั้นที่ 5 ประเมินผลการนิเทศ (evaluating-E) เป็นขั้นที่ผู้นิเทศทำการประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการผ่านไปแล้วว่าเป็นอย่างไร หลังจากการประเมินผลการนิเทศหากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใดที่ทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลก็จะต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขอาจทำได้โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่ทำใหม่อีกครั้งหนึ่ง กรณีที่ผลงานออกมายังไม่ถึงขั้นที่พอใจ หรือดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมด สำหรับกรณีที่กระบวนการดำเนินงานเป็นไปไม่ได้ผล

ถ้าหากการประเมินผลงานและการดำเนินงานพบว่าประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ หากจะดำเนินการต่อไปก็สามารถทำได้เลยโดยไม่ต้องให้ความรู้ใหม่ หรือหากจะมีการเริ่มปฏิบัติงาน สิ่งใหม่ที่แปลกใหม่ไปจากเดิมก็จำเป็นต้องเริ่มตามกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนต่อเนื่องต่อไปอีก

9. การวัดและประเมินผล (assessment)

การวัดผล (measurement) หมายถึงกระบวนการที่กำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์ให้กับบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์อย่างมีกฎเกณฑ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แทนปริมาณ หรือ คุณภาพของคุณลักษณะที่จะวัด ซึ่งตัวอย่างของการวัด เช่นการใช้แบบทดสอบวัดผู้เรียนก่อนการเรียน และหลังการเรียน เมื่อเรียนจบบทเรียนแล้ว คะแนนที่ได้จากการสอบครั้งแรก และการสอบหลังการเรียน ถือว่าเป็นผลจากการวัด หรือ ตัวอย่างการใช้ไม้เมตรวัดความยาวของห้องเรียน ความสูงของต้นไม้ ถือว่าเป็นการวัดผลที่ได้จากการวัดจะเป็นตัวเลขแล้วแต่กรณีของการวัด

ดิงที่ อีเบล (Ebel D. Frisbie) กล่าวว่า การวัดผล หมายถึงกระบวนการในการกำหนดจำนวนให้แก่แต่ละสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มสิ่งของหรือบุคคลที่ต้องการวัด เพื่อบ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของคุณลักษณะที่จะวัดของสิ่งของหรือของบุคคลนั้น ๆ⁸⁷

แซค (Sax) กล่าวว่า การวัดผลเป็นกระบวนการกำหนดตัวเลขให้กับคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ตามแบบแผนหรือกฎที่กำหนดขึ้น⁸⁸

⁸⁷Ebel D. Frisbie, Content Validity in Psychological Assessment [online], accessed 22 August 2008. Available from <http://www.eclassnet.kku.ac.th/etraining/file/1092724073>

⁸⁸Micheal Sax Summit, Principal of Megginson Technologies [online], accessed 22 August 2008. Available from <http://www.megginson.com/downloads/SAX/-6k>

อีเบล (Ebel D. Frisbie) กล่าวว่า การวัดผลเป็นการกำหนดตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่มีความหมายแทนคุณลักษณะของสิ่งที่วัดโดยอาศัยกฎเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง⁸⁹

เคอร์ลิงเจอร์ (Fred N. Kerlinger) กล่าวว่า การวัดผลเป็นการกำหนดจำนวนให้กับวัตถุหรือเหตุการณ์ตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้โดยคำว่าจำนวน (numerals) นี้หมายถึงสัญลักษณ์ที่เป็นตัวเลข เช่น 1,2,3,4 เป็นต้น ซึ่งแท้ที่จริงตัวเลขเหล่านี้ไม่ได้มีความหมายเชิงปริมาณหรือคุณภาพในตัวมันเองแต่อย่างใด จะมีความหมายก็ต่อเมื่อได้กำหนดกฎเกณฑ์ (rule) ขึ้น เช่น เพศชายให้เป็นเลข 1 เพศหญิงให้เป็นเลข 2 หรือกำหนดปริมาณมากที่สุดเป็น 5 มากให้เป็น 4 ปานกลางให้เป็น 3 น้อยให้เป็น 1 เป็นต้น⁹⁰

ไวร์สมา และเจอร์ส (Wiersma and Jurs) กล่าวว่า การวัดผลคือการกำหนดจำนวนให้กับวัตถุหรือเหตุการณ์ตามกฎที่ทำให้ตัวเลขมีความหมายเชิงปริมาณ⁹¹

อุทุมพร จามรมาน กล่าวว่า การวัด คือการกำหนดตัวเลขกับลักษณะตามกฎที่กำหนด⁹²

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ ได้ให้ความหมายการวัด (measurement) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการใด ๆ ที่จะให้ได้มาซึ่งปริมาณจำนวนหนึ่งอันมีความหมายแทนขนาด สมรรถภาพที่เป็นนามธรรมของสิ่งที่วัด⁹³

⁸⁹Ebel and Frisbie, Content Validity in Psychological Assessment [online], accessed 22 August 2008. Available from <http://www.eclassnet.kku.ac.th/etraining/file/1092724073>

⁹⁰Fred N. Kerlinger, Multiple Regression in Behavior Research (New York : Holt Rinchart and Winston, 1973), 26.

⁹¹Wiersma W. Hinkle and Stephen G. Jurs, Evaluation of Instruction Individually Education [online], accessed 22 August 2008. Available from <http://www.antiqubook.de/boox/haker/182362.shtml>

⁹²อุทุมพร จามรมาน, การประเมินคุณภาพการศึกษา [online], accessed 22 May 2006. Available from <http://www.antiqubook.de/boox/haker/182362.shtml>

⁹³สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, การวัดและวิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถาม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, 2544), 159.

บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ์ กล่าวว่าการวัดเป็นกระบวนการเชิงปริมาณในการกำหนดค่าเป็นตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่มีความหมายแทนคุณลักษณะของสิ่งที่วัด โดยอาศัยกฎเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง⁹⁴

การวัดและประเมินผลและการจัดการสร้างคุณค่า เอเตียน เวนเกอร์และคณะ (Etienne and other) กล่าวว่า เป็น ความพยายามในการวัดคุณค่าของความรู้ ไว้ดังนี้

เป็นการมุ่งเน้นที่เป้าหมายการเพิ่มผลผลิตนั้นจะเกิดผลเสียต่อลูกค้าและผลกำไรเสียมากกว่า ความพยายามในการวัดผลนั้นนับเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มองเห็นการพัฒนา และการวัดยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดการ เช่นการตั้งเป้าหมาย การทบทวนความสำเร็จที่เกิดขึ้นและการให้งบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้บูรณาการและแต่งตั้งบทบาทของชุมชนแนวปฏิบัติในองค์กรได้ดีขึ้นและท้ายสุดองค์กรต้องมีการวัดเพื่อให้รู้ว่า พวกเขาดำเนินการอย่างไร รวมทั้งชี้้นำความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ได้มีการนำเสนอแนวทางเพื่อวัดความรู้แบบคงที่ (static measures) หรือระยะเวลา (cycle times) โดยใช้ระบบเชื่อมโยงระหว่างกันโดยเริ่มกิจกรรมแล้วติดตามผลกระทบของกิจกรรม ซึ่งต้องอาศัยการแสดงความสัมพันธ์ผ่านเรื่องราวและการบันทึกเอกสารอย่างเข้มงวดเพื่อให้เกิดความเป็นระบบ⁹⁵

การวัดผลนั้นมีค่าใช้จ่ายสูง และองค์กรควรเน้นจุดใดเมื่อพิจารณาจากข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งกรอบการพิจารณาจะเป็นการพัฒนากระบวนการวัดผลที่ให้ข้อมูลที่จำเป็นภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม

ส่วน ยุทธนา แซ่เตียว กล่าวว่า ความเป็นเลิศขององค์กร เป็นความเป็นเลิศของการบริหารงานคุณภาพ (total quality Management = TQM) คือการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และเป็นการมุ่งคุณค่า (value) ในการทำงาน ทุกๆ ขั้นตอนโดยมีทุกคนเป็นส่วนร่วม⁹⁶

⁹⁴บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ์, Social Science Research Methodology (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 55.

⁹⁵Etienne Wenger, Richard McDermott and William M. Snyder, Cultivating Communities of Practice (Boston MA : Harvard Business School Press, 2004), 163.

⁹⁶ยุทธนา แซ่เตียว, Measurement Analysis Knowledge Management The Key to Build Organization Intelligent (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548), 16.

พรธิดา วิเชียรปัญญา ได้แสดงความเห็นในการวัดการจัดการความรู้ว่า เป็นการวัดทรัพย์สินทางปัญญา (intelligent Capital = IC) เป็นสาขาที่ได้รับความสนใจมากสาขาหนึ่งในการจัดการความรู้ องค์กรหลายแห่งมีการพัฒนาตัวชี้วัดและนำไปใช้เพื่อวัดทรัพย์สินทางปัญญา Lord Kelvin ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อคุณสามารถวัดสิ่งที่คุณกำลังพูดถึง และแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ นั่นแสดงว่าคุณรู้และเข้าใจในสิ่งนั้น แต่เมื่อคุณไม่สามารถวัดได้ ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ ความรู้ของคุณก็ไม่สามารถเป็นความรู้ที่เพียงพอและไม่เป็นสิ่งที่น่าพอใจถึงแม้มันจะเป็นจุดเริ่มต้นของความรู้ แต่ความคิดก็ยังไม่เพียงพอที่จะพัฒนาไปถึงขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์ได้”⁹⁷

ไรโบวิทซ์ (Liebowitz and Suen) ได้เสนอ “ตัววัดการจัดการความรู้เพื่อใช้วัดทรัพย์สินทางปัญญา (knowledge management metrics for measuring intellectual capital)” โดยมีรายละเอียดวิธีการวัดในสาขาการจัดการความรู้ ดังนี้⁹⁸

ตัววัดยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารในเรื่องของคุณค่าของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ ซึ่งตัววัดที่ใช้มีหลายลักษณะ เช่น วัดด้านบุคลากร วัดด้านกระบวนการ รวมทั้งวัดทรัพย์สินทางความรู้ ดังนี้

1. ด้านมูลค่า เป็นการวัดเฉพาะด้านมูลค่า เช่น
 - 1.1.1 กำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่
 - 1.1.2 ผลตอบแทนต่อมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ
 - 1.1.3 ทรัพย์สินรวม
 - 1.1.4 มูลค่าตลาด
 - 1.1.5 ผลตอบแทนจากการคุ้มครองสิทธิบัตร

⁹⁷พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2547), 71.

⁹⁸ Jay Libowitz and Ching Y. Suen, Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital [online], accessed 5 January 2007. Available from <http://www.unesco.org>

2. ด้านลูกค้า เป็นการวัดเฉพาะด้านลูกค้า
 - 1.2.1 ส่วนแบ่งตลาด
 - 1.2.2 ความนิยมของลูกค้า
 - 1.2.3 ดัชนีวัดความพอใจของลูกค้า
 - 1.2.4 จำนวนลูกค้าใหม่ / ตลาดใหม่ / ผู้นำ ยอดขายประจำปี
 - 1.2.5 ขนาดของลูกค้าโดยเฉลี่ย
 - 1.2.6 อัตราส่วนของจำนวนการติดต่อเพื่อขาย กับจำนวนการปิดการขาย
3. ด้านโครงสร้าง เป็นการวัดเฉพาะด้านโครงสร้าง
 - 1.3.1 ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม
 - 1.3.2 เวลาที่ใช้ในกระบวนการ
 - 1.3.3 จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงาน
 - 1.3.4 เพิ่มสัญญาที่ไม่มีข้อผิดพลาด
 - 1.3.5 การดำเนินการด้านคุณภาพของบริษัท
 - 1.3.6 การลงทุนทางด้านเทคโนโลยี
4. ด้านการเพิ่มมูลค่า เป็นการวัดทางด้านการเพิ่มมูลค่าเท่านั้น เช่น
 - 1.4.1 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อพนักงาน
 - 1.4.2 ระยะเวลาโดยเฉลี่ยของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัท
 - 1.4.3 การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยขั้นพื้นฐาน
 - 1.4.4 การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์
 - 1.4.5 การลงทุนในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ใหม่และการฝึกอบรม
 - 1.4.6 ดัชนีวัดความพอใจของพนักงาน
 - 1.4.7 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร
5. ด้านบุคลากร เป็นการวัดทางด้านบุคลากร
 - 1.5.1 อายุเฉลี่ย , จำนวนปีเฉลี่ยในการทำงานของพนักงาน
 - 1.5.2 จำนวนพนักงาน จำนวนผู้จัดการ
 - 1.5.3 รายได้ต่อพนักงาน / กำไรต่อพนักงาน
 - 1.5.4 การลาออกของพนักงาน
 - 1.5.5 จำนวนพนักงานที่ไม่ได้ทำงานเต็มเวลา
 - 1.5.6 อายุเฉลี่ยของพนักงานที่ไม่ได้ทำงานเต็มเวลา
 - 1.5.7 ร้อยละของผู้จัดการบริษัทตามระดับความก้าวหน้า

Root et al. ได้พัฒนาตัวชี้วัดองค์ประกอบของทรัพย์สินทางปัญญา 2 ประการ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร เป็นการวัดด้านความสามารถที่สอดคล้องกับบริบทของปัญหา 2 ประการ ดังนี้
 - 1.1 ร้อยละของพนักงานตามระดับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 1.2 จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน
 - 1.3 ระยะเวลาในการจ้างงานโดยเฉลี่ย
 - 1.4 จำนวนชั่วโมงที่พนักงานใช้ไปในการอธิบายกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน
 - 1.5 ดัชนีความเป็นผู้นำ
 - 1.6 ดัชนีวัดแรงจูงใจ
 - 1.7 เงิน หรือเวลาที่ประหยัดได้จากข้อเสนอแนะที่ได้ผลของพนักงาน
 - 1.8 การแก้ปัญหา / ผลิตภัณฑ์ / กระบวนการใหม่ที่ได้รับเสนอแนะ
 - 1.9 ดัชนีความแตกต่างทางด้านภูมิหลัง
 - 1.10 ดัชนีวัดความหลากหลายของบริษัท
2. ด้านโครงสร้าง เป็นการวัดด้านความสัมพันธ์ องค์การ การฟื้นฟูและ การพัฒนา
องค์กร เช่น
 - 2.1 ร้อยละของผู้ขายต่อลูกค้าในบัญชีของบริษัท
 - 2.2 ระยะเวลาของความสัมพันธ์
 - 2.3 ดัชนีวัดความพอใจของหุ้นส่วน
 - 2.4 การรักษาลูกค้า
 - 2.5 ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม
 - 2.6 รายได้จากสิทธิบัตร / ซอฟต์แวร์ / ข้อมูล / ฐานข้อมูล และอื่นๆ
 - 2.7 กระบวนการที่เสร็จสมบูรณ์โดยปราศจากข้อผิดพลาด
 - 2.8 วัฏจักร / ระยะเวลาของกระบวนการในการปฏิบัติงาน
 - 2.9 ร้อยละของธุรกรรมจากผลิตภัณฑ์ใหม่
 - 2.10 ความพยายามในการฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน
 - 2.11 ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
 - 2.12 การยื่นเสนอสิทธิบัตรใหม่ / ซอฟต์แวร์ใหม่ อื่นๆ⁹⁹

⁹⁹Root et al, Knowledge Management Toolkit [online], accessed 8 May 2003. Available from <http://www.mcombs.Utexas.edu/kma/kmprin.htm>

Lief Edvinsson และ Michael Molone ได้รวบรวมตัววัดทรัพย์สินทางปัญญา โดยจัดทำเป็น “รายงานทรัพย์สินทางปัญญาสากล” ซึ่งมีตัววัดที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้¹⁰⁰

1. ด้านการเงิน มีรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 ทรัพย์สินรวม หรือทรัพย์สินรวมต่อพนักงาน
- 1.2 รายได้ต่อทรัพย์สินรวม กำไรต่อทรัพย์สินรวม
- 1.3 รายได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่ รายได้ต่อพนักงาน
- 1.4 กำไรต่อพนักงาน
- 1.5 มูลค่าตลาด ผลตอบแทนต่อมูลค่าทรัพย์สินรวม
- 1.6 ผลตอบแทนต่อทรัพย์สินสุทธิที่ได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่
- 1.7 มูลค่าเพิ่มต่อพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ มูลค่าเพิ่มต่อลูกค้า
- 1.8 การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ด้านลูกค้า มีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 ส่วนแบ่งตลาด
- 2.2 จำนวนลูกค้า หรือยอดขายประจำปีต่อลูกค้า
- 2.3 การสูญเสียลูกค้า
- 2.4 ระยะเวลาเฉลี่ยของความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือระยะเวลาเฉลี่ยตั้งแต่เริ่มติดต่อกับลูกค้าและมีการขายเกิดขึ้น
- 2.5 ความนิยมของลูกค้า
- 2.6 การเยี่ยมชมบริษัทและการเข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ของบริษัทของลูกค้า
- 2.7 จำนวนวันที่ใช้ไปในการเยี่ยมชมลูกค้า หรือจำนวนลูกค้าต่อพนักงาน
- 2.8 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การติดต่อของลูกค้า/
การอุดหนุน / การใช้บริการผ่านอิเล็กทรอนิกส์ของลูกค้า
- 2.9 จำนวนรายการสินค้าที่ส่งคืน จำนวนเงินที่ชำระคืนแก่ลูกค้า
- 2.10 การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อพนักงานขาย หรือพนักงานบริการและสนับสนุน

¹⁰⁰Lief Edvinsson and Michael Molone, Knowledge Management Toolkit [online], accessed 8 May 2003. Available from <http://www.mcombs.utexas.edu/kma/kmprin.htm>

3. ด้านกระบวนการ มีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม
- 3.2 เวลาที่ใช้ในกระบวนการจ่ายเงินออกไป
- 3.3 เพิ่มสัญญาที่ไม่มีข้อผิดพลาด
- 3.4 จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและต่อพนักงาน
- 3.5 สมรรถนะของเครือข่ายต่อพนักงาน
- 3.6 ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- 3.7 หน่วยความจำของเทคโนโลยีสารสนเทศ (CPU) และ (DASD) การเปลี่ยนแปลงทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.8 การดำเนินงานด้านคุณภาพของบริษัท เช่น ISO 9000 การดำเนินงานของบริษัทต่อเป้าหมายด้านคุณภาพ

4. ด้านการฟื้นฟูและการพัฒนา มีรายละเอียด ดังนี้

- 4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความสามารถต่อพนักงาน
- 4.2 ดัชนีวัดความพอใจของพนักงาน
- 4.3 การลงทุนด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 4.4 สัดส่วนของจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมหรือการพัฒนา
- 4.5 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- 4.6 สัดส่วนของจำนวนพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี
- 4.7 ค่าใช้จ่ายในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.8 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.9 ทรัพยากรด้านการวิจัยและพัฒนาต่อทรัพยากรรวม
- 4.10 ระยะเวลาการเป็นลูกค้ากับบริษัท โดยเฉลี่ยเป็นจำนวนเดือน
- 4.11 การติดต่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้าต่อปี
- 4.12 การลงทุนด้านการพัฒนาทรัพย์สินด้านโครงสร้าง
- 4.13 อัตราส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ (น้อยกว่า 2 ปี) ต่อกลุ่มผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท
- 4.14 การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวกับการวิจัยขั้นพื้นฐาน

4.15 การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ เช่น เงินลงทุนด้านการเปลี่ยนแปลง คุณภาพ ปริมาณ ชนิดของผลิตภัณฑ์ / การออกแบบ / อื่นๆ

4.16 การลงทุนด้านการส่งเสริมและฝึกอบรม สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่

4.17 อายุเฉลี่ยของสิทธิบัตรของบริษัทและการคุ้มครองจากสิทธิบัตรในด้านซอฟต์แวร์ ข้อมูล และฐานข้อมูลที่ได้รับการพัฒนา

5. ด้านบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

5.1 คำนีวัดความเป็นผู้นำ

5.2 คำนีวัดแรงจูงใจ

5.3 คำนีวัดการมอบอำนาจ

5.4 จำนวนพนักงานต่อหุ้นของพนักงานบริษัท (ร้อยละของหุ้นที่ถือโดยพนักงาน โครงการให้พนักงานซื้อหุ้นของบริษัท ฯลฯ)

5.5 การลาออกของพนักงานประจำปีในแต่ละปี

5.6 อายุเฉลี่ยของพนักงานและจำนวนพนักงานที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการค้าและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.7 เวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

5.8 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของคณะทำงาน

5.9 จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาหรือพนักงานประจำ

5.10 อายุเฉลี่ยของพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาหรือพนักงานประจำ

5.11 ร้อยละของพนักงานประจำ

5.12 จำนวนพนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลา

5.13 จำนวนปีในการทำงานให้กับบริษัทโดยเฉลี่ยของพนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลา

5.14 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและรายการสนับสนุนแก่พนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลาต่อหัวต่อปี

5.15 จำนวนของพนักงานทำงานไม่เต็มเวลาหรือผู้ทำสัญญาทำงานไม่เต็มเวลา

5.16 จำนวนผู้จัดการบริษัทตามระดับความก้าวหน้า : ด้านธุรกิจด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ด้านศิลปะศาสตร์

นอกจากตัววัดที่กล่าวแล้วข้างต้น พรธิดา วิเชียรปัญญา ยังได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดคุณค่าและความก้าวหน้าของความรู้และการจัดการความรู้ในองค์การเพิ่มมากขึ้น แนวคิดที่รู้จักกันโดยทั่วไปได้ถูกนำเสนอเพื่อให้ข้อคิดเห็นทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียด 2 ประการ ดังต่อไปนี้¹⁰¹

การวัดผลกระทบของการจัดการความรู้ต่อการทำงานขององค์กร (measuring the impact of knowledge management on the organization's performance)

จุดประสงค์ทั้งหมดของการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวคิดที่มีความเป็นเหตุเป็นผลที่ดีที่สุดคือการวัดการจัดการความรู้ไปพร้อมๆ กับ (tie-in) ระบบการวัดการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถทำได้ทั้งในระดับองค์กร หรือที่เป็นโครงการส่วนบุคคลและกระบวนการต่างๆ อย่างไรก็ตามมีข้อจำกัดประการหนึ่งของแนวคิดนี้ คือ ถ้าการปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนของงานทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถมั่นใจได้ถึงการสนับสนุนที่สัมพันธ์กันของการปฏิบัติ การจัดการความรู้เหล่านั้น เพื่อความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการกับปัจจัยอื่นๆ ในทัศนะนี้ ได้เสนอแนวคิดเพื่อวัดทั้งผลลัพธ์ (outcome) และกิจกรรม (activities) มีรายละเอียดดังนี้

1. การวัดผลลัพธ์กิจกรรม (measuring outcome and activities) การวัดผลเน้นที่โครงการหรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการหรือกระบวนการถูกมองว่าเป็นตัวแทนวัดความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการหรือกระบวนการ ตัวอย่างการวัดผลลัพธ์ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดเวลาในการทำงาน หรือการเพิ่มคุณค่าในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ เป็นต้น ส่วนการวัดกิจกรรม จะเน้นที่การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือกระบวนการ ตัวอย่างการวัดกิจกรรม เช่น ความบ่อยของผู้ใช้ในการเข้าถึง การสนับสนุนหรือการใช้ทรัพยากรความรู้ บางครั้งเป็นการวัดในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนความถี่ของการใช้ (hit) หรือการ submission อินทราเน็ตของพนักงาน ซึ่งนั่นเป็นภาพเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานทำอะไรและทำไมจึงทำเช่นนั้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะวัดเชิงคุณภาพโดยการสอบถามพนักงานเกี่ยวกับทัศนคติ หรือมีพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น

¹⁰¹พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2547), 79.

Kaplan และ Norton ได้กล่าวถึง การวัดผลการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

The balance scorecard แนวคิดที่ได้รับการยอมรับทั่วไปที่เพิ่มขึ้นของการวัดการปฏิบัติงานขององค์กรและดัดแปลงมาใช้สำหรับการจัดการความรู้ คือ balance scorecard ข้อดีของแนวคิดนี้ในมิติของการจัดการความรู้คือ เป็นการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งจะเชื่อมโยงการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด balance scorecard ซึ่งเน้นที่การเชื่อมโยงกลยุทธ์และจุดประสงค์ขององค์กร เพื่อวัดมุมมองหลักที่สำคัญ คือ

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต¹⁰²

การวิจัยของ ฮัทเชส และ ฮอลบร็อก (Hughes and Holbrook) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดการจัดการความรู้ : ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมขององค์กรจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 ตัวอย่าง ในบริติชโคลัมเบีย ซึ่งได้ข้อค้นพบ ดังนี้¹⁰³

1. ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร มี 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การวัดผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ ความร่วมมือในการทำงานและการพยากรณ์แนวโน้ม ซึ่งการค้นพบนี้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร

2. การตอบกลับ (return on investment =ROI) เป็นการริเริ่มที่ต้องการเกี่ยวข้องกับทรัพยากรไว้ ซึ่งการคาดหวังให้แสดงถึงการตอบกลับมาของ การลงทุนผลประโยชน์อะไรที่จะได้จากการลงทุน ซึ่งการจัดการความรู้ก็ไม่ได้ถูกยกเว้น ปัญหาที่เกี่ยวกับการลงทุนและประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ยากซึ่งยอมรับกันโดยทั่วไป ในขณะที่การลงทุนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ แต่การลงทุนอื่นๆทำได้น้อยมาก เช่น โครงการที่รวมทรัพยากรต่างๆ จากหน่วยงานหลายๆ หน่วยงาน หรือที่มีมาก่อนแล้วในวัฒนธรรมองค์กร ประโยชน์อีกมุมหนึ่งคือ องค์กรจะมีวิธีแบ่งปันความรู้ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างไร การเรียนรู้ที่เร็วขึ้นหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจที่ดีขึ้นได้อย่างไร

¹⁰²Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategic Focus Organization (Boston : Harvard Business Press, 2000), 791-798.

¹⁰³Thomas Hughes, Measuring Knowledge Management (Boston : McGraw – Hill, 2001), 122.

3. วัฏจักรของการจัดการความรู้ (the knowledge management life cycle) ของบางองค์กร เป็นการวัดความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ในมุมมองของความเจริญเติบโต (maturity) ซึ่งหมายถึงมีความไกลเท่าไรจากเส้นระดับล่าง (how far down the line) ที่องค์กรได้นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในวิธีการทำงาน ดังที่ The American Productivity and Quality Center ได้พัฒนากรอบงานที่รู้จักกันในนามของ road map to knowledge management results : stages of implementation ขึ้นเพื่อใช้ในองค์กร ทั้งนี้โดยมีจุดหมายเพื่อเตรียมแผนที่องค์กรสำหรับใช้เป็นแนวทางที่จะเริ่มต้นอย่างถูกต้องเพื่อความเป็นระบบของการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กรและทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานภายในองค์กร แผนดังกล่าวประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. เริ่มต้น
2. พัฒนากลยุทธ์
3. ออกแบบและเริ่มต้นใช้การจัดการความรู้
4. การขยายขอบเขตและการสนับสนุน
5. การทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบ

ส่วนการใช้แบบสำรวจพนักงาน (employee surveys) วัดวัฒนธรรมองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น ทักษะคติและพฤติกรรมของคน การสำรวจมักจะวัดการรับรู้ส่วนบุคคล (subjective perceptions) ซึ่งอาจจะไม่ได้สะท้อนความจริง แต่หลายครั้งก็มีประโยชน์มาก เนื่องจากการรับรู้ของคนจะกำหนดพฤติกรรมการยอมรับการจัดการความรู้ได้

ส่วนการวัดคุณค่าของทรัพย์สินความรู้ (measuring the value of knowledge assets) : ซึ่ง ฮัสเชส และ ฮอลบร็อก (Hughes and Holbrook) กล่าวว่า การวัดความก้าวหน้าและคุณค่าของการจัดการความรู้ ระยะเริ่มต้นและการพัฒนาที่จะวัดทรัพย์สินที่เป็นความรู้ รูปแบบการวัดคุณค่าทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นที่รู้จักกันมีดังนี้¹⁰⁴

1. การวัดแบบ The Skandia Navigator เป็นรูปแบบที่พัฒนาโดย Swedish Financial Services Company Skandia ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบการสร้างคุณค่า รูปแบบนี้จะวัด 5 กลุ่ม คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การสร้างใหม่ การพัฒนาและมนุษย์

¹⁰⁴Ibid, 125.

2. การวัดแบบ Sveiby's Intangible Assets Monitor เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดย Karl Erik Sveiby ซึ่งจะวัดทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้เกี่ยวกับทักษะความรู้ความสามารถของมนุษย์ โครงสร้างภายในและโครงสร้างภายนอกด้วยตัวชี้ย่อย คือ ประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์ ความมีเสถียรภาพ การเจริญเติบโตและการสร้างขึ้นมาใหม่

3. การวัดแบบ Intellectual Capital Services' IC-Index เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดย Johan and Goran Roos ซึ่งจะวัดทรัพย์สินทางปัญญา 4 ด้าน ดังนี้ คือ ความสัมพันธ์มนุษย์ โครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรม

4. การวัดแบบ Phillip M' Pherson's Inclusive Value methodology (IVM) เป็นรูปแบบที่ผู้ใช้สร้างลำดับขั้นของการแตะต้องไม่ได้ ซึ่งสามารถให้คุณค่าโดยการกำหนดค่าคะแนนตามการจัดลำดับความสำคัญ แล้วคอมพิวเตอร์จะกำหนดคุณค่าทั้งหมดพร้อมทั้งทดสอบความเสี่ยงให้ด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิมเมอร์รี่ (Emery) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง University of Southern California ได้พัฒนาเครื่องมือวัดเชิงวินิจฉัย การจัดการความรู้ขององค์กรที่ประยุกต์ใช้ web-based โดยมุ่งวัดความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร 3 ประเด็น คือ 1) องค์กรได้สร้างและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างไร 2) มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับงานขององค์กรบน web-based อย่างไร และ 3) มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้มาบน web-based กับธำรงรักษาความรู้และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรอย่างไร¹⁰⁵

รวมทั้งงานวิจัยของ สตีเวนส์ (Stevens) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง Indiana State University ได้ทำการประเมินประสิทธิภาพของการใช้แผนที่มโนทัศน์ (concept mapping) ในการพัฒนาแบบจำลองของการจัดการความรู้ สำหรับสถาบันเทคโนโลยีดิจิทัล ในเขตเมือง ผู้วิจัยใช้การสังเกตเป็นเครื่องมือสำคัญในการสืบค้นความต้องการของนักศึกษาที่เริ่มใช้ระบบการจัดการความรู้ในสถาบัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อนำความต้องการเบื้องต้นของผู้ใช้

¹⁰⁵Deidre Ann Emery, Development of Diagnostic Tool for Assessing Knowledge Management [online], accessed 22 January 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

ระบบ ไปสู่การประเมินประสิทธิภาพของการใช้แผนทีมโนทัศน์ ผลการวิเคราะห์พบว่า การใช้แผนทีมโนทัศน์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการใช้ในการพัฒนาแบบจำลองการจัดการความรู้ สำหรับสถาบันเทคโนโลยีดิจิทัลในเขตเมือง¹⁰⁶

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พอลไซ (Ponzi) นักศึกษาปริญญาเอกของ Long Island University ซึ่งผลสำเร็จในการจัดการความรู้ที่สามารถวัดได้ว่ามีความสอดคล้องกับการพัฒนาทางการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1911 – ค.ศ. 2001¹⁰⁷ โดยศึกษาในบริบทอุตสาหกรรมจากเอกสารปัจจุบันและในระบบบรรณสารที่เกี่ยวข้องกับ KM (knowledge management) ทั้งหมด ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงเทคนิคที่ใช้ในการทำวิจัยเกี่ยวกับ KM 7 ประการ ประกอบด้วย discourse, life cycle, co-team occurrence, author co-citation analysis, disciplinary activity and breadth, author influence index and disciplinary influence ที่นำไปสู่ความสำเร็จ เทคนิคการวิจัยที่ได้ สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัย การค้นหาข้อสรุป ทั้งนี้ พอลไซ ยังได้สรุปพัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จว่าแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรก (ค.ศ. 1991 – 1999) สะท้อนให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นของการศึกษาโดยช่วงปลายระยะแรก คือ ค.ศ. 1995 ปรากฏผลงานที่สำคัญของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ขึ้น เช่น The foundation of KM ของ ทาคิยูชิและโนนากะ (Takeuchi and Nonaka) และ The knowledge-creating company ของมหาวิทยาลัย Oxford เป็นต้น ในระยะที่สอง (ค.ศ. 1996-1999) ถือเป็นระยะที่การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและทวีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น และเริ่มหดตัวลงในระยะที่สาม (ค.ศ. 2000-2100)

¹⁰⁶Cindy P. Steven, Evaluating The Effectiveness of Concept Mapping as Strategy for Developing a Knowledge Management Model for an Urban Technical Institute's Digital Campus [online], accessed 22 January 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

¹⁰⁷Leonard J. Ponzi, The Evolution and Intellectual Development of Knowledge Management [online], accessed 22 April 2004. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

แต่กลับมีการขยายตัวมากขึ้นในส่วนของจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ company ของมหาวิทยาลัย Oxford เป็นต้น

รวมทั้งการวิจัยของ โกลด์ (Gold) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง The university of North Caroling at Chapel Hill ได้ศึกษาถึงสมรรถภาพในการจัดการความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ข้อค้นพบดังนี้¹⁰⁸

ข้อค้นพบที่ได้บ่งชี้ว่าสัญลักษณ์ของการบริหารสมัยใหม่ คือ ความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้(knowledge assets) ซึ่งปรากฏในสารสนเทศขององค์กร การกระจายของผลิตภัณฑ์ในองค์กรหลักและในสาขาองค์กร แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ที่พัฒนาบนรากฐานการจัดการความรู้ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาองค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากในความเป็นจริงแล้ว องค์กรยังมีประวัติศาสตร์และกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมอยู่ ผลการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ซึ่งให้เห็นว่าการลงทุนพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น (pre-condition) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

และยังมีงานวิจัยของ มานิตา นันทโมตรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกัน คือโรงพยาบาลศิริราชใช้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนบริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้การจัดการความรู้เพื่อจัดการความรู้สามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินการทางธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้และรักษาไว้ซึ่งความรู้ โดยดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาเก็บไว้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต¹⁰⁹

¹⁰⁸ Gold, Andrew Harris, Towards a Theory of Organization Knowledge Management Capabilities [online], accessed 2 March 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

¹⁰⁹ มานิตา นันทโมตรี, “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

และยังมีงานวิจัยของ มานิตา นันทไมตรี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบ การจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกัน คือโรงพยาบาลศิริราชใช้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนบริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้ การจัดการความรู้เพื่อการจัดการความรู้สามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินการทางธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้และรักษาไว้ซึ่งความรู้ โดยดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาเก็บไว้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต¹⁰⁹

10. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward)

เครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการทำงานให้มีความสำเร็จ คือแรงจูงใจ ซึ่งหมายถึงแบบอย่างหนึ่งในการจูงใจ คือ การยกย่องชมเชย ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้วิธีฝึกฝนกระบวนการอันเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพของการสร้างแรงจูงใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติการสัมผัสได้ถึงการมีคุณค่าในการเกี่ยวข้องสัมพันธ์และมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จลุล่วง แม้บ่อยครั้งจะเป็นวิธีที่ผู้บริหารหลงลืมไปก็ตาม มีตัวอย่างมากมายนับไม่ถ้วน แสดงให้เห็นว่าการยกย่องชมเชย ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ดังที่ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการยกย่องชมเชยว่า เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ดังนี้¹¹⁰

เครื่องมือในการจัดการความรู้ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นการจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง เมื่อใดก็ตามที่มีความเข้าใจผิดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่อาจเกิดขึ้นตามมา คือ การจัดการความรู้เทียม หรือปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้เท่านั้นเอง แรงจูงใจในการริเริ่มการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

¹¹⁰สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, การจัดการความรู้ [online], accessed 1 January 2008. Available from <http://www.kmi.co.th>

แรงจูงใจแท้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือเป้าหมายที่งาน คน และองค์กร เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

แรงจูงใจเทียม แรงจูงใจเทียมต่อการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ เป็นต้นเหตุที่นำไปสู่การทำกรจัดการความรู้แบบเทียม และนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด เช่น เพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด กล่าวคือทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ หรือทำเพื่อชื่อเสียง ทำเพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูดี หรือมาจากต้องการผลงานของหน่วยย่อยภายในองค์กร เช่น หน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD) หน่วยสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) หรือหน่วยพัฒนาองค์กร (OD) ต้องการใ้การจัดการความรู้ในการสร้างความเด่นหรือสร้างผลงานของตน หรืออาจมาจากคนเพียงไม่กี่คนที่ชอบของเล่นใหม่ๆ ชอบกิจกรรมที่ดูทันสมัย เป็นแฟชั่น แต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการความรู้อย่างแท้จริง

และ บดินทร์ วิจารณ์ กล่าวไว้ว่า การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายโอนองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ¹¹¹

เสนาะ ดิยาวี กล่าวถึงการให้ค่าตอบแทนพนักงานอาจคิดได้ 2 วิธี โดยคิดจากเวลาที่ทำงานกับคิดจากจำนวนผลผลิต ดังนี้¹¹²

การถือเวลาที่ทำงานเป็นหลัก พนักงานจะได้ค่าตอบแทนที่คงที่ โดยสมมุติเอาว่าผลงานที่เกิดขึ้นเนื่องจากเขาอุทิศเวลาให้กับงานที่ทำ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้เรียกว่าค่าตอบแทนจูงใจ (incentive compensation) หรือค่าจ้างจูงใจ (incentive wage) ซึ่งตามระบบนี้ค่าจ้างจะถูกคำนวณจากผลงาน และถ้าพนักงานผลิตได้เกินจำนวนมาตรฐานเขาก็จะได้รับรายได้เพิ่ม ประการที่สอง การทำงานนั้นจะต้องใช้กำลังความพยายามหรือความตั้งใจมากขึ้นกว่าธรรมดา หมายความว่าคนต้องขยันมากขึ้น ประการที่สาม ต้องมีการกำหนดขึ้นล่วงหน้าทั้งมาตรฐานวิธีการและเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการควบคุมและการวัดผลผลิต

¹¹¹บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2547), 49.

¹¹²เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 162.

ซึ่งคำตอบแทนใจกับคำตอบแทนสำหรับพนักงานบางกลุ่ม การจ่ายคำตอบแทนใจไม่ใช่ว่าจะจ่ายได้ทุกงานแต่จะจ่ายให้โดยต้องมีเงื่อนไขบางอย่าง เช่นผลงานต้องวัดได้ ต้องรู้ว่าเป็นผลงานของใครต้องเป็นงานที่ลดต้นทุนต่อหน่วยเมื่อทำงานมากขึ้น ส่วนหลักการของการจ่ายคำตอบแทนใจก็มีความสำคัญที่ทำให้การจ่ายคำตอบแทนนั้นมีวัตถุประสงค์ที่กำหนด กล่าวคือในหลักการใหญ่ ทั้งผู้บริหารและผู้ทำงานต้องมีความเข้าใจและยอมรับแผนการจ่ายค่าจ้างจูงใจนั้นอย่างไรก็ดีก็ต้องระมัดระวังเพราะระบบการจ่ายค่าจ้างจูงใจมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลผลิตซึ่งเป็นการรวมตัวกันผลิตสินค้าให้อยู่ในระดับหนึ่งและการจ่ายคำตอบแทนสำหรับพนักงานบางกลุ่ม มีอยู่ 4 ประเภท คือพนักงานขาย ผู้บังคับบัญชาพนักงานระดับบริหารและพนักงานกลุ่มอาชีพ

การกำหนดคำตอบแทนใจสำคัญอยู่ที่การวัดงานเป็นมาตรฐานของการคำนวณหาคำตอบแทนการวัดงานอาจใช้การปฏิบัติงานในอดีตการต่อรองกัน การศึกษาเวลาทำงาน การสุ่มตัวอย่างงานหรือใช้ข้อมูลมาตรฐาน การจ่ายคำตอบแทนใจมี 3 วิธี การจ่ายตามจำนวนหน่วยที่ผลิต การจ่ายตามเวลาและการจ่ายตามจำนวนกำไรแต่ละวิธีมีวิธีย่อย อีกหลายวิธีตามความเหมาะสม การจ่ายคำตอบแทนใจมีปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งคือ การจำกัดผลผลิตซึ่งเป็นการรวมตัวกันผลิตสินค้าให้อยู่ในระดับหนึ่ง และการจ่ายคำตอบแทนสำหรับพนักงานบางกลุ่ม มีอยู่ 4 ประเภท คือ พนักงานขาย ผู้บังคับบัญชา พนักงานระดับบริหารและพนักงานกลุ่มอาชีพ

ซึ่ง บุรุษย์ ศิริมหาสาคร ได้กล่าวถึงการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แรงจูงใจในระยะสั้นและระยะยาว บุรณาการกับระบบที่มีอยู่ สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำให้แต่ละช่วงเวลาได้¹¹³

และ สมชาย เทพแสง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ว่าการจูงใจในการจัดการความรู้ผู้บริหารเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้¹¹⁴

¹¹³บุรุษย์ ศิริมหาสาคร, การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์แสงดาว จำกัด, 2550), 241.

¹¹⁴สมชาย เทพแสง, “การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร” (ปริญญาณิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), บทคัดย่อ.

พบว่าระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ การบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารเวลา ปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคนิคในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการจัดการความรู้โดยรวมของผู้บริหาร คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรงต่อการจัดการจัดการความรู้โดยรวม และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการความรู้โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญปรากฏว่า ความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

สรุป

สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะส่งผลต่อศักยภาพของเยาวชนและประชากรของชาติในอนาคต ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของชาติ จัดเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของชาติ ดังนั้นการพัฒนาชาติย่อมขึ้นอยู่กับการพัฒนาคนและการพัฒนาคนย่อมต้องใช้เวลาเป็นเครื่องมือ ซึ่งกระบวนการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง ที่พัฒนาผู้เรียนให้เป็นเยาวชนที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ มีความสามารถในการเรียน การทำงานและมีเจตคติที่ดีต่อการทำอาชีพสุจริต การศึกษาพัฒนาคน คนพัฒนาชาติ ดังนั้นการที่จะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ผลิตเยาวชนออกสู่สังคมอย่างมีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและสร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติ อันเป็นแนวทางที่พัฒนาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ข้อค้นพบจากการวิจัยของนักวิจัยต่างๆ เช่น เอเตรียน เวนเกอร์ (Etienne Wenger) เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) ปีเตอร์ ครักเกอร์

(Peter F. Drucker) ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) วิจารณ์ พานิช บดินทร์ วิจารณ์ บุญดี บุญญาภิจ นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย เสนาะ ดิยาวี บรรยง ตั้งวรธรรม อรุณ รักธรรม ปรีชา หงส์ไกรเลิศ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้นสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งจึงควรมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรของตน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งการพัฒนาองค์กรนั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพให้สามารถปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผล เพราะคนคือทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่ง บุคลากรในองค์กรเท่านั้นที่จะสามารถดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุผลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับคนในองค์กรด้วยอย่างยิ่ง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

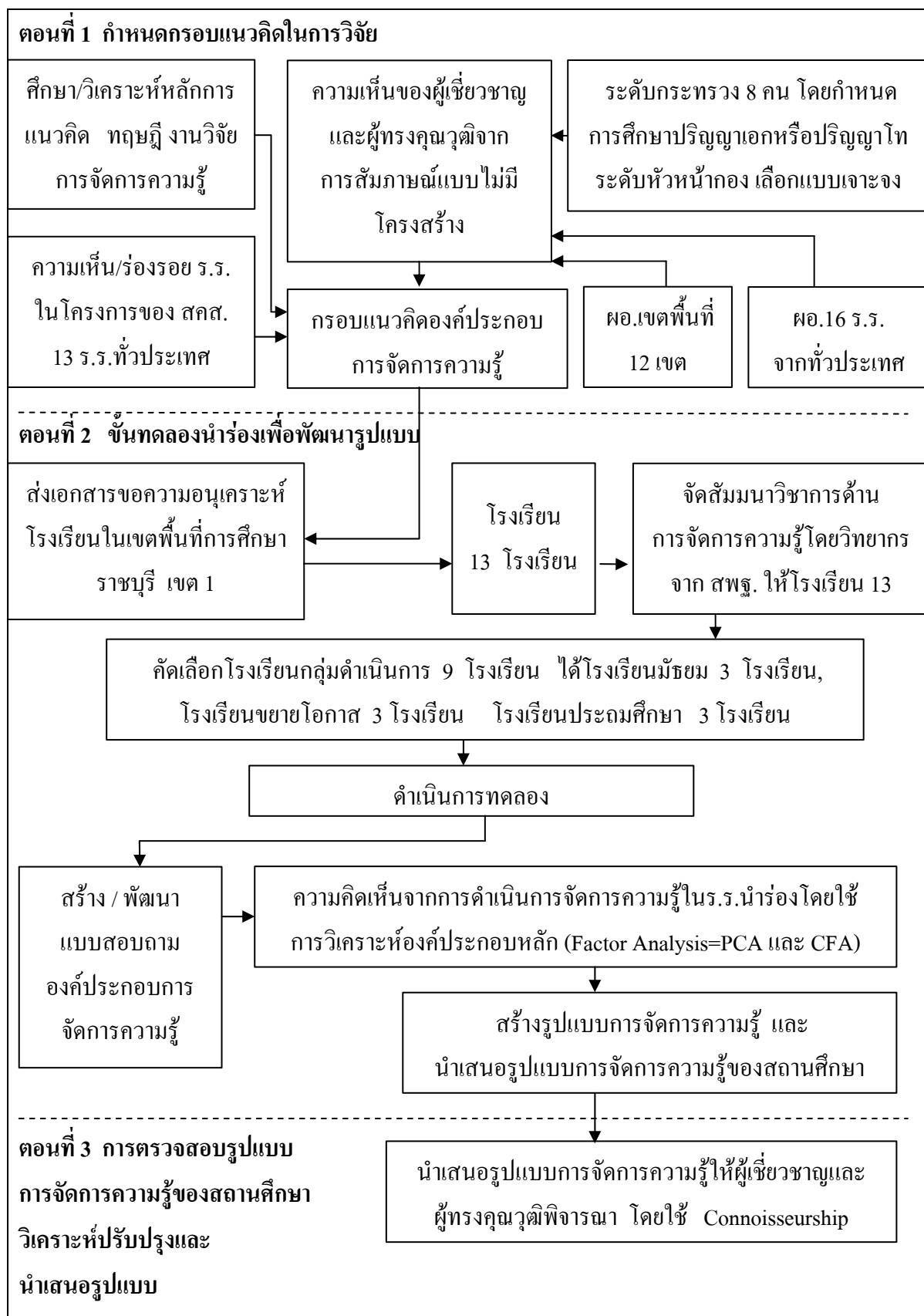
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมความพร้อมในการวิจัยเพื่อมิให้มีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่อง รวมทั้งให้การวิจัยมีอุปสรรคน้อยที่สุด โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เตรียมหาแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่สนใจโดยการหาข้อมูลจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) โรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และด้านการวิจัย จากเว็บไซต์ต่างๆ ทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่ความพร้อมในการวิจัย ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตำรา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัญหา วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูล สถิติ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความรู้ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อ คุชฌ์นิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินงานตามโครงการวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยกำหนด KM model ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา นำรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้ทดลองนำร่องกับสถานศึกษา สร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ไปเก็บข้อมูลจากบุคลากรในสถานศึกษานำร่อง โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตัวแปรด้วย Exploratory Factor Analysis ด้วยวิธีสกัดปัจจัยด้วยเทคนิค Principal Factor Analysis (PCA) และวิเคราะห์เชิงยืนยันองค์ประกอบที่ได้ด้วยเทคนิค Confirmatory Factor Analysis (CFA) และนำผลที่ได้สรุปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา และนำองค์ประกอบที่ได้จากกระบวนการวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยใช้ connoisseurship เพื่อกำหนดเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ดังแผนภูมิแสดงขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 14 แสดงขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัยจากข้อมูลที่ได้ ซึ่งเป็นขั้นตอนการรายงานผลการวิจัยที่เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับร่างเพื่อเสนอขออนุมัติโครงการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

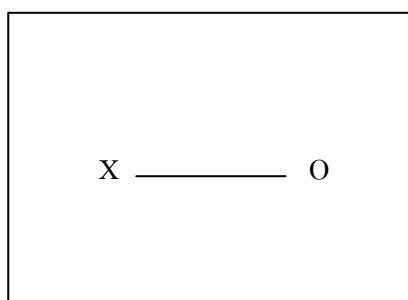
ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการทดลองนำร่อง (the one – shot case study) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของการศึกษากลุ่มเดียวทดสอบหลัง

แผนแบบของการวิจัย



แผนภูมิที่ 15 แสดงแผนแบบของการวิจัย

เมื่อ X หมายถึง การทดลองนำร่อง

O หมายถึง วัดผลเมื่อการทดลองแล้วเสร็จ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือ บุคลากรและสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการจัดการความรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแบ่งประชากรเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการจัดการความรู้ ระดับ กระทรวงศึกษาธิการ สำหรับหากรอบแนวคิดในการวิจัย โดย กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญคือ จบการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือจบการศึกษาระดับปริญญาโทที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการจัดการความรู้ เป็นกลุ่มที่ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ดังภาคผนวก ก.

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยส่งแบบสอบถาม ปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศจำนวน 16 เขต โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย และได้กลับคืนมา 12 เขตพื้นที่ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการบริหาร การจัดการความรู้ในระดับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังภาคผนวก ข.

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา โดยคัดเลือกจากโรงเรียนตัวแทนในเขตพื้นที่ ใกล้เคียง ประกอบด้วย นครปฐม เพชรบุรี ราชบุรี สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสงคราม โดย วิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 20 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 2 ข้อทาง ไปรษณีย์ ได้กลับคืนมาแบบสมบูรณ์ 16 โรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูลในด้านการดำเนินงาน การจัดการความรู้ของสถานศึกษา ดังภาคผนวก ค.

กลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มของโรงเรียนในโครงการวิจัยด้านการจัดการความรู้ของสถาบัน การจัดการความรู้เพื่อสังคมและกระทรวงศึกษาธิการ จากทั่วประเทศ 176 โรงเรียน โดยกำหนด โรงเรียนแรกและใช้เทคนิคสโนว์บอล (snowball technique) เพิ่มเติมให้ได้จำนวน 13 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ผู้วิจัยเข้าศึกษากระบวนการทำงานและสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนด้วยตนเอง เพื่อเก็บข้อมูลทุกด้านในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ดังภาคผนวก ง.

กลุ่มนำร่องและการเลือกกลุ่มนำร่อง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มนำร่อง โดยใช้การขอความอนุเคราะห์จากสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 เพื่อดำเนินการ ซึ่งได้โรงเรียนที่คัดเลือกไว้ จำนวน 9 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 3 โรงเรียนและโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน จากโรงเรียนที่เสนอให้ความอนุเคราะห์ ดังภาคผนวก ฉ.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ระดับการศึกษา ประเภทของโรงเรียน และตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสมัครใจ (volunteer) หมายถึงความพร้อมของสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา มีความตระหนัก มีความพึงพอใจที่จะนำองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (knowledge management) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร การปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้มีผลต่อความสำเร็จ การสมัครใจเบื้องต้นโดยผู้บริหาร ผู้บริหารในฐานะผู้นำ เป็นผู้นำพาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่างและครู จะช่วยให้งานทุกอย่างในสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จง่ายขึ้น

2. การสร้างทีมงาน (team building) หมายถึง ทีมงานบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้ดูแลในภาพรวม หรือ knowledge broker ผู้เชื่อมโยงหรือผู้ประสานงาน หรือ KM-project coordinators ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดให้กับโครงการ KM และอื่นๆ ตามที่องค์กรกำหนดภาระงานขึ้น ทีมงานจึงต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นโค้ช และผู้อำนวยการความสะดวกให้การดำเนินงานโครงการ KM ให้เป็นจริง รวมทั้งที่ปรึกษาภายนอก หรือ KM-project consultant ช่วยในการแนะแนวทางและกระบวนการในการดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จ

3. การให้ความรู้ (training) หมายถึง องค์กรจัดให้ความรู้กับบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การอบรมโดยการทำงาน การอบรมในห้องปฏิบัติการ การฝึกหัด อบรมพิเศษ ทั้งการอบรมในห้องเรียนและการอบรมผ่านระบบ web-based training การเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง รวมทั้งผู้บริหารก็จำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญใน

การบริหาร วิธีพัฒนาฝ่ายบริหาร เช่น การพัฒนาโดยวิธีการทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงานและการบริหารงานในรูปของกรรมการ เป็นต้น

4. การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง การสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องทำให้บุคลากรทุกระดับ เกิดความตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้เร็วขึ้น การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดสาร (message) เช่น การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารกลุ่ม การติดต่อสื่อสารแบบสาธารณะ การติดต่อสื่อสารมวลชน เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (behavior change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ของคนในองค์กรมักถูกเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ เช่น การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

6. การวางแผน (planning) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่มีความสำคัญยิ่งที่มุ่งเน้นอนาคตขององค์กรและวิธีการที่จะทำให้บังเกิดผลตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ ผู้บริหารองค์กรจะได้รับความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ การวางแผนเป็นการวางแผนปฏิบัติการเอาไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี แผนมีหลายประเภท เช่น แผนกลยุทธ์ แผนกลวิธี แผนปฏิบัติการ

7. การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (action) หมายถึง กระบวนการดำเนินการตามโครงการที่สมาชิกได้ตกลงร่วมกัน โดยใช้รูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งประกอบด้วยการค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้

8. การนิเทศติดตามผล (supervision) หมายถึง การติดตามช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน รู้สึกมีศักดิ์ศรีและภาคภูมิใจในผลงาน การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ เป็นความพยายามที่จะให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ เกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น

9. การวัดและประเมินผล (assessment) หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะวัด ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลเสียต่อลูกค้ารวมถึงผลกำไร การวัดผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยเฝ้ามองเห็นการพัฒนา ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดการ รวมทั้งการทบทวนการให้งบประมาณ และจะช่วยใหู้ว่าการดำเนินการเป็นอย่างไร รวมทั้งชี้แนะความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

10. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward) หมายถึง การให้แรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา เช่น การจูงใจในการจัดการความรู้ เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ให้ประสบความสำเร็จ เช่น การชมเชย การมอบหมายงานที่ดีให้ทำ การให้ค่าจ้าง การให้สวัสดิการ เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ประเภท ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวง ในด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้คือแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ที่ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบไม่ชี้นำและใช้วิธีสัมภาษณ์แบบใช้ปฏิสัมพันธ์ที่ดี (interactive interview)
2. แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อสอบถามผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากทั่วประเทศ โดยมีจำนวน 2 ข้อ ข้อที่ 1 ขอทราบความรู้และประสบการณ์ ในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ข้อที่ 2 เป็นการขอทราบปัญหาและการแก้ปัญหา พร้อมข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา
3. แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ของโรงเรียนนำร่อง จำนวน 1 ฉบับ มี 2 ตอน ใช้ถามผู้บริหารและครู

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ใช้เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (checklist) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงานและประเภทของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา จำนวน 140 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับของไลเคอร์ท (Likert) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1	หมายถึง มีการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง มีการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง มีการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง มีการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5	หมายถึง มีการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

1. แบบสอบถามปลายเปิดแบบไม่มีโครงสร้างเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและทรงคุณวุฒิ โดยสัมภาษณ์แบบไม่ชี้แนะ ใช้การสัมภาษณ์เพื่อขอประสบการณ์แบบใช้ปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ โดยศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีข้อค้นพบต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย จัดทำเป็นบทสรุปที่จะนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา นำข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์จากข้อที่ 1.2 มาทำการสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

2. แบบสอบถามปลายเปิดแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) จำนวน 2 ข้อ ข้อที่ 1 ถามแนวทางหรือกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ข้อที่ 2 ถามปัจจัยที่สนับสนุนและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานการจัดการความรู้ในสถานศึกษา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่สร้างจากทฤษฎี แนวคิดด้านการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

3.1 สร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสังเคราะห์กระบวนการต่างๆ ที่ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสังเคราะห์ได้ 10 ด้าน จำนวน 140 ตัวแปร

3.2 หาประสิทธิภาพของตัวแปรด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา (content validity) โดยการนำข้อคำถามจำนวน 140 ข้อ ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย 1. ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ 2. นายอาทร บุญคุ้มครอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจั่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา 3. นายโกศล วาระนุช ผู้อำนวยการโรงเรียนดงตาลวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา 4. ดร.จันทนา นนทกรศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทย 5. รศ.ดร. ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คนตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา โดยใช้ค่า IOC (index of item objective congruence) โดยพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.8 ขึ้นไปจึงถือว่าคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการ ข้อใดไม่เป็นไปตามเกณฑ์ทำการพัฒนาจนมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ซึ่งผลการวิเคราะห์คำถาม 140 ข้อ โดยมีค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0 หากข้อใดน้อยกว่า 0.8 จึงทำการพัฒนาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

¹Rensis Likert, The Learning Organization (New York : Mcgraw-Hill Inc., 1967), 113.

3.3 นำแบบทดสอบถาม จำนวน 140 ข้อหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มนำร่องดังกล่าว. ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน คือโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 2. โรงเรียนขยายโอกาส คือ โรงเรียนนวมาราช 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 และ 3. โรงเรียนประถมศึกษา คือโรงเรียนชุมชนวัดทุ่งหลวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 รวมเป็นโรงเรียนที่ทดลอง (try out) จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน ได้จำนวน 3 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน ได้จำนวน 3 คนและครูผู้สอน โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จำนวน 20 คน โรงเรียนนวมาราช 10 คน และโรงเรียนชุมชนวัดทุ่งหลวง จำนวน 4 คน รวมครูจำนวน 34 คน นำผลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบาร์ค (alpha cronbach coefficient)² ซึ่งผลของความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเป็น 0.975

4. ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่สังเคราะห์ได้ในโรงเรียนนำร่อง โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

4.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นกลุ่มโรงเรียนนำร่อง โดยส่งหนังสือผ่านช่องรับเอกสารของโรงเรียนต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ทุกโรงเรียน โดยโรงเรียนแสดงความจำนงร่วมเป็นกลุ่มโรงเรียนนำร่อง ได้จำนวน 13 โรงเรียน

4.3 คัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยคัดเลือกเป็นโรงเรียนนำร่อง โรงเรียนมัธยมศึกษา 3 โรงเรียน โรงเรียนขยายโอกาส 3 โรงเรียนและโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน รวมเป็นโรงเรียนกลุ่มนำร่อง จำนวน 9 โรงเรียน ซึ่งมีประชากร จำนวน 298 คน เมื่อเปิดตาราง Krejcie & Morgan ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คนจึงกำหนดตามสัดส่วนของครูในแต่ละโรงเรียน ได้จำนวนครู ดังตารางที่ 4

²J. Lee Cronbach, Essential of Psychological Testing, 3rd (New York : Harper & Row Publishers 1974), 161.

ตารางที่ 4 จำนวนครูและผู้บริหารที่เป็นกลุ่มโรงเรียนนำร่องเมื่อเปิดตาราง Krejcie & Morgan

ที่	ชื่อ โรงเรียน	สังกัด	จำนวนครูใน โรงเรียน	จำนวนครูที่ให้ ข้อมูล
1	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	สพท.รบ.1	49	29
2	โรงเรียนปากท่อพิทยาคม	„	48	28
3	โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	„	42	25
4	โรงเรียนอนุบาลสวนผึ้ง	„	14	8
5	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 64	„	21	12
6	โรงเรียนวัดเขาวัง (แสง ช่วงสุวิษ)	„	109	64
7	โรงเรียนบ้านโป่ง	„	7	4
8	โรงเรียนบ้านห้วยยางโทน	„	4	2
9	โรงเรียนบ้านห้วยยาง	„	4	2
	รวม		298	174

4.4 จัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาให้กับกลุ่มโรงเรียนนำร่อง ในวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2550 ณ อาคารสมาคมโรงเรียนอนุบาลราชบุรี ระหว่างเวลา 8.00 น – 16.30 น. โดยเชิญวิทยากรเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ดร. วันทยา วงศ์ศิลป์ภิรมย์ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการโครงการการจัดการความรู้ (knowledge management) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและคณะประกอบด้วยอาจารย์ชินมัย ตะหมั่ง หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนาระบบราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามองค์ประกอบที่ทำการสังเคราะห์ขึ้น โดย จำนวนผู้บริหารและครูเข้ารับการอบรมทั้งสิ้น 186 คน แต่กลุ่มดำเนินการจริง 9 โรงเรียนดังที่ได้กล่าวแล้ว

4.5 กลุ่มโรงเรียนนำร่อง 9 โรงเรียน ดำเนินการการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ระหว่างเดือนตุลาคม 2550 ถึง 29 กุมภาพันธ์ 2551 ตามกระบวนการและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สังเคราะห์ขึ้น โดยผู้วิจัยได้เข้าร่วมสังเกตการณ์การดำเนินการของโรงเรียนทุกขั้นตอน ตั้งแต่การขยายผลสู่คณะครูในโรงเรียน ในช่วงปิดภาคเรียน โดยผู้วิจัยได้เข้าร่วมให้ความรู้ในด้านการขยายผลสู่ครูในโรงเรียนรวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่นครูช่วยสอน พนักงานธุรการของโรงเรียนและบุคคลอื่นๆ ที่สถานศึกษากำหนดให้เข้ารับความรู้ โดยโรงเรียนได้พิจารณา

ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน โดยบางโรงเรียนมีการปรับปรุงให้สอดคล้อง โดยที่นำการจัดการความรู้สู่ยุทธศาสตร์การบริหารของสถานศึกษา แต่บางโรงเรียนมิได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยังคงใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเดิม แต่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน โดยเปลี่ยนแปลงในระดับโครงการและการปฏิบัติการในสถานศึกษาและบางโรงเรียนมีการปฏิบัติในระดับนักเรียน คือจัดเวทีให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนความรู้และจัดนิทรรศการผลงานนักเรียนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และนำผลงานนักเรียนเข้าเก็บในคลังความรู้ของโรงเรียน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของการวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินงานตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอหนังสือที่จะใช้ในการขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มโรงเรียนนำร่องในการวิจัย เพื่อออกหนังสือแจ้งผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยให้ความอนุเคราะห์เป็นกลุ่มโรงเรียนนำร่องและตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการทดลอง ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษากับกลุ่มโรงเรียนนำร่อง ระหว่างเดือน กันยายน 2550 ถึงเดือนมีนาคม 2551 การดำเนินงานในโรงเรียนนำร่องดังกล่าวเสร็จสิ้นในเดือนเมษายน 2551

3. การส่งแบบสอบถามโดยส่งผ่านผู้เอกสารประจำของโรงเรียนนำร่องในอาคารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยแนบซองเปล่าจำหน่ายของถึงผู้วิจัย เพื่อให้กลุ่มโรงเรียนนำร่อง ส่งแบบสอบถามกลับถึงผู้วิจัยที่โรงเรียนอนุบาลราชบุรี ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี หรือใส่กล่องที่ผู้วิจัยเตรียมวางไว้เหนือตู้เอกสารของโรงเรียนต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยใช้การติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อยืนยันการขอความอนุเคราะห์และสร้างความเข้าใจกับทุกโรงเรียนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์เอกสาร (document synthesis) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อรวบรวมข้อมูลประสบการณ์และนำไปกำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

2. การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้บริหารและครูในกลุ่มโรงเรียนนำร่อง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1 ที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งทดลองใช้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ที่สังเคราะห์ได้ หลังจากการดำเนินการแล้ว ดังนี้

2.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentile)

2.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใดก็แสดงว่าลักษณะการปฏิบัติก็จะตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)³ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย
- ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก
- ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

2.3 นำข้อมูลการตอบแบบสอบถามของโรงเรียนกลุ่มนำร่องมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis = PCA) โดยถือว่าตัวแปรใดที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบ โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนของ ตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าองค์ประกอบที่ใช้ factor loading ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)⁴

³John W. Best, Research in Education, Englewood Cliffs (New Jersey : Prentice –Hall Inc., 1970), 190.

⁴ S.M. Kaiser, “Mapping the Learning Organization : Exploring a Model of Organizational Learning” (Ph.D. Dissertation, Louisiana State University U.S.A.,1987) 123.

2.4 นำผลที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบที่ใช้ factor loading ที่มีค่ามากกว่า 0.55 ขึ้นไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis = CFA) โดยคงไว้แต่ตัวแปรที่มีค่า loading > .55 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่ได้ ถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบที่ได้ด้วยวิธีการ connoisseurship โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (percentage)

สรุป

การวิจัยในเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 2) รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยดำเนินการเป็นขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ในสถานศึกษาแล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากทั่วประเทศ ซึ่งได้ข้อมูลกลับมาจำนวน 12 เขต และ สอบถามผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียง จังหวัดละ 20 โรงเรียน ได้ข้อมูลกลับมาจำนวน 16 โรงเรียน และศึกษาโรงเรียนนำร่องโครงการจัดการความรู้ของสถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส) ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 13 โรงเรียนจากทั่วประเทศ นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ปรีกษาผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงตามผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะแล้วนำมาทดลองใช้กับกลุ่มนำร่อง ซึ่งเป็นสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 9 โรงเรียน โดยให้การอบรมก่อนการดำเนินการ ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยสร้างแบบสอบถามจากตัวแปรที่กำหนด แล้วพิจารณาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาของแบบสอบถามด้วยค่า IOC (Index of item Objective Congruence) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มนำร่อง จำนวน 3 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ตอบเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูจำนวน จำนวน 40 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้กลับมา 36 ฉบับ แล้วหาค่าความเชื่อมั่นโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach' alpha coefficient) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ทั้งฉบับเท่ากับ 0.975

ขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงแบบสอบถามและนำไปสอบถามกลุ่มโรงเรียนนำร่อง โดยกำหนดผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน และครู ตามสัดส่วนของครูในโรงเรียนนั้นๆ รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 174 คน ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมได้ดำเนินการดังนี้ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้วิธีสกัดปัจจัยแบบ Principal Component Analysis (PCA) และการหมุนแกนแบบแวนแมกซ์ (varimax rotation) โดยใช้ค่า factor loading ที่มากกว่า .55 ขึ้นไปเป็นตัวแปรที่ต้องการและต้องมีการรวมกลุ่มกันตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปจึงกำหนดเป็นองค์ประกอบใหม่ ซึ่งได้้องค์ประกอบใหม่จำนวน 9 องค์ประกอบ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis =CFA) โดยใช้เทคนิค LISREL Estimate (maximum likelihood) โดยพิจารณาความกลมกลืนของรูปแบบโดยการใช้ค่า Chi-square และพิจารณาค่า Goodness of Fit Index (GFI) ได้ 9 องค์ประกอบ 111 ตัวแปร แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเพื่อสร้างรูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้วิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) จำนวน 12 คน ด้วยวิธีวิพากษ์รูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงรูปแบบ เพื่อนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา และเพื่อทราบรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล และนำเสนอข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการขั้นตอนต่อไป

1.2 วิเคราะห์งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และจัดทำเป็นข้อสรุปในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

1.3 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญระดับกระทรวงศึกษาธิการในด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการสภาการศึกษาแห่งชาติ ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารเพื่อการพัฒนา การเรียนรู้และสำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 คน

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากทั่วประเทศ จากแบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้างชนิดปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ ที่ส่งทางไปรษณีย์ เพื่อขอความรู้และประสบการณ์และแนวคิดในด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้กลับมา จำนวน 12 เขต

1.5 วิเคราะห์ข้อมูลผู้อำนวยการสถานศึกษา ในจังหวัดราชบุรีและจังหวัดใกล้เคียง 8 จังหวัด จากแบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้างชนิดปลายเปิด จำนวน 2 ข้อที่ส่งทางไปรษณีย์ เพื่อขอความรู้ประสบการณ์ในด้าน การจัดการความรู้ จำนวน 16 คน

1.6 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นโรงเรียนแกนนำในโครงการจัดการความรู้ของสถาบันจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้จากการสุ่มจากทุกภาคของประเทศ จำนวน 13 โรงเรียน

1.7 สรุปผลการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี การสัมภาษณ์และการหา ร่องรอยการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษามากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัย

ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ที่สังเคราะห์ได้จาก โรงเรียนนำร่อง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้จากข้อมูลที่ได้จากการตอบ แบบสอบถามของกลุ่มโรงเรียนนำร่อง โดยวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. วิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

3. วิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Analysis) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาและสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis) แต่คงไว้เฉพาะตัวแปรที่มีค่า loading ที่มากกว่า .55 เพื่อให้ได้ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษามากที่สุด

4. วิเคราะห์เชิงยืนยัน รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) แต่คงไว้เฉพาะตัวแปรที่มีค่า loading ที่มากกว่า .55

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ผลการยืนยันการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

1. วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน โดยวิธีการของ Connoisseurship

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ ของ นักการศึกษาต่างๆ ประกอบด้วย สโตนเนอร์และเวนเกิล (Stoner and Wankel) บาร์โด ฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman) กูด (Good) ลองแมน (Longman) เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) คารา โอ เดล และ แจคสัน เกรสัน (Carla o' Dell และ Jackson Grayson) ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) โคเฮนและพลุแซก (Cohen และ Prusak) อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) เอเตรียน เวนเกอร์, ริชาร์ด แมกเดอมอส และ วิลเลียม สไนเดอร์ (Etienne Wender, Richard McDermott, William M. Snyder) ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) ไมเคิล โพลานยี (Michael Polanyi) วิก (K. Weick) ไลโบวิทซ์ (Leibowitz) เลียวโอนาด บาร์ตัน (Leonard-Barton) โรนัลด์ แอนเดอร์สัน (Ronald Anderson) พรอป (Plomp) โฮแซปเปล (Holsapple) บอนนี รูเบนสแตน มอนตาโน (Bonnie Rubenstein Montano) ติวานา อัมริต (Tiwana Amrit) สตีวาร์ด และ เลแมน (Stewart J. Black and Lyman W. Porter) บอบ บัคแมน (Bob Buckman) แมคคาร์ธี (McCarthy) เฮิร์ชบุชและ บิชอป (Hirschbuh and Bishop) คูคอส, ซีมเมล (Coukos, Semmel) บอนนี ลีฟเบนสแตน และ มอนตาโน (Bonnie Rubenstein-Montano muj) บริษัทซิเมนตธุรกิจ (Siemens Business Services) รัตนา สิงกุล ยุทธนา แซ่เตียว วิจารณ์ พานิช บุญดี บุญญาภิกิจ นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย เสนาะ ดิยาวี บรรยง ตั้งวรรษกรม บดินทร์ วิจารณ์ อรุณ รักธรรม ปรีชา หงส์ไกรเลิศ น้าทิพย์ วิชาวิน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย กิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. มีการวิเคราะห์โครงสร้างและพื้นฐานเดิมขององค์กร (analysis the exiting infrastructure)
2. มีการตรวจสอบระบบความรู้เดิมในองค์กร (audit existing knowledge assets and system)
3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (knowledge vision) และทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
4. มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategic plan) มีการจัดทำแผนในการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้ในองค์กร
5. มีการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ (design knowledge management infrastructure)

6. มีการออกแบบทีมงานของการจัดการความรู้ (create the knowledge management team)
7. การจัดการความรู้ต้องอาศัยศิลปะมากกว่าหลักวิทยาศาสตร์
8. ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ยาก
9. การจัดการความรู้ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำอยู่เบื้องหลัง มีการกำหนดทีมงานคุณเอื้อควรเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารฝ่าย คุณอำนวยคือผู้ที่ดำเนินการ จัดการความรู้ทั้งระบบคุณกิจผู้ลงมือปฏิบัติในการจัดการความรู้ขององค์กร
10. มีการเชื่อมโยงหัวปลาเข้าสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร
11. การจัดการความรู้ คือการทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ
12. การจัดการความรู้เป็นการแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร
13. พัฒนาการของข้อมูลไม่จำเป็นต้องเป็นสารสนเทศ ความรู้ และภูมิปัญญาตามลำดับเสมอไป
14. ทักษะความรู้ที่ได้จากการฝึกฝนเรียก skill ไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยการท่องจำ
15. ความรู้มีทั้งประเภทที่เป็นนามธรรม ยากต่อการบริหารจัดการ
16. ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานเรียกว่าปัญญาปฏิบัติ
17. Experience เป็นประสบการณ์ เป็นความรู้ประเภทหนึ่งประเภทความรู้ฝังลึก หรือประสบการณ์ (tacit knowledge) ที่ยากแก่การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้
18. พรสวรรค์ (natural talent) เป็นพรสวรรค์ หรือสิ่งที่เป็นธรรมชาติให้มาเป็นความรู้ฝังลึกยากในการถ่ายทอดหรือบริหารจัดการมากที่สุด
19. การจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรมีข้อจำกัดในการเขียน
20. มีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน
21. การจัดการความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ต้องเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ
22. สิ่งที่เหนือกว่าข้อมูล คือการจัดการความรู้
23. มีการให้ความรู้หรืออบรมการจัดการความรู้ มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และสร้างความรู้
24. สารสนเทศที่ก่อประโยชน์ในการใช้งานที่เกิดปัญหา เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge)

25. การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้างผลตอบแทน
(manage change, culture and reward structures)
26. การจัดการความรู้ต้องมีแรงจูงใจ
27. จัดบรรยากาศการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment) ภายในองค์กร
28. จัดสรรทรัพยากรทุกด้านสำหรับใช้ในการจัดการความรู้
29. เชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้เข้าสู่กิจกรรมอื่นในองค์กร
30. ติดตามรับความรู้ ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ ชื่นชมและยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ
31. ร่วมแบ่งปันทักษะการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้
32. จัดให้มีตลาดนัดความรู้ มีพื้นที่และการแลกเปลี่ยนความรู้ เชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้เข้าสู่กิจกรรมอื่นในองค์กร
33. เลือกใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมกับทิศทางขององค์กร
34. มีการประสานและร่วมมือในการจัดการความรู้ในองค์กร
35. มีการระดมความคิด (brain storming) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาขาวิชาต่างๆ
36. รวบรวมองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ สะดวกแก่การเข้าถึงความรู้
37. ความรู้ในองค์กรเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่โผล่มาให้เห็นได้เป็นเพียงเล็กน้อยเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีจำนวนมากที่ยังมองไม่เห็น เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) เป็นความรู้ฝังลึกหรือประสบการณ์และสามารถเปลี่ยนแปลงได้
38. มีการสร้างขุมความรู้หรือคลังความรู้ที่ได้ ด้วยการจดบันทึกความรู้ที่ฝังลึกหรือประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้แบบชัดเจน (explicit knowledge) ที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้เป็นคลังความรู้สำหรับทุกคนเป็นมรดกตกทอดไม่สูญหายไปกับเวลา
39. มีการจัดทำประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ชัดเจน (explicit knowledge)
40. การจัดการความรู้จำเป็นต้องสนับสนุนการหาข้อมูลที่ไม่ได้เป็นเอกสาร
41. มีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ (align the knowledge management and business management infrastructure)
42. มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (develop knowledge management blueprint)
43. การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้

44. มีการนำวิธีการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเป็นขั้นตอน (deploy, using the result-driven incremental methodology)

45. ปัญญา คือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ที่ต้องค้นออกมา

46. พนักงานต้องทำงานที่ใช้ความรู้เป็นหลักและต้องสร้างสรรค์การเรียนรู้ มีการสร้างความรู้ จัดเก็บและแบ่งปันความรู้มากขึ้น

47. ระบบการจัดการความรู้ต้องมีวิธีที่ง่ายต่อการสร้าง จัดเก็บและดึงข้อมูลจากบุคลากร

48. ติดตามรับความรู้ ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้ชื่นชมและยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ

49. ร่วมแบ่งปันทักษะการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้

50. จัดให้มีตลาดนัดความรู้ มีพื้นที่และการแลกเปลี่ยนความรู้

51. เลือกใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมกับทิศทางขององค์กร

52. มีการประสานและร่วมมือในการจัดการความรู้ในองค์กร

53. มีบทเรียนเกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กรทำฐานข้อมูลความรู้ในองค์กร

54. สร้างเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ สร้างชุมชนปฏิบัติที่เข้มแข็งและสามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ได้ดีที่สุด

55. บุคลากรมีศักยภาพซึ่งผลิตผลงานสูงจะได้รับประโยชน์ จากการจัดการความรู้

56. การจัดการความรู้เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

57. มีการสร้างความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้และนำข้อมูลมาใช้

58. Socialization เป็นการสร้างความรู้จากการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นความรู้จากประสบการณ์ (tacit knowledge)

59. Combination เป็นการสร้างความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ใหม่ ๆ

60. Externalization เป็นการสร้างความรู้ซึ่งเป็นการแปลงความรู้จากประสบการณ์ (tacit knowledge) เป็นความรู้ชัดเจน (explicit knowledge) เป็นการนำประสบการณ์เขียนตำราเพื่อการค้นคว้า

61. Internalization เป็นการสร้างความรู้เป็นการแปลงความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge)

62. การแบ่งปันความรู้เป็นการเผยแพร่ความรู้ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

63. มีการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาอย่างเหมาะสม
64. มีการแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ระหว่างบุคลากร มีการแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้จากพนักงานสู่ภายนอก จากภายนอกสู่พนักงาน จากพนักงาน คู่องค์กร จากองค์กรสู่พนักงาน ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอก ภายนอกคู่องค์กรของเรา จากองค์กรของเราสู่องค์กรภายนอก มีการแบ่งปันและแปลงองค์ความรู้ภายในองค์กรของเรา
65. มีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีหน้าที่ในการจัดการความรู้
66. เปลี่ยนความสามารถของบุคคลให้อยู่ในรูประบบกระบวนการและเครื่องมือ
67. เครื่องมือ กระบวนการและหลักสูตรจะต้องมีการทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
68. ความสามารถของบุคลากร จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับเครื่องมือ กระบวนการและหลักสูตร
69. เครื่องมือ กระบวนการและหลักสูตร จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากร คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
70. การเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากร ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน
71. เน้นการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
72. ผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องเตรียมที่จะทำงานกับเทคโนโลยีและเอกสาร
73. จัดบริการทางเว็บไซต์ ที่สามารถเข้าสู่แหล่งความรู้ที่ไม่ได้ทำไว้เป็นเอกสาร
74. ความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร
75. จัดบรรยากาศสภาพการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศองค์ให้เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้
76. สามารถสร้างนวัตกรรมได้ด้วยตัวเอง และ เผยแพร่นวัตกรรม
77. รักษาผู้ที่คอยสร้างสรรค์นวัตกรรม
78. ทำให้คนในองค์กรกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้โดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการจัดการความรู้ที่มีกับ นวัตกรรม
79. สร้างภูมิปัญญาและสร้างนวัตกรรมเป็นของตนเอง
80. การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้างผลตอบแทน (manage change, culture and reward structures)
81. ประเมินการทำงานของตนเองและประเมินผู้อื่น
82. ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

83. ใช้การเทียบเคียง (benchmarking) ในการปฏิบัติงาน

84. มีการตรวจสอบสภาพองค์กร

85. การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานและการวัดผลตอบแทนที่ได้

(evaluate performance, measure ROL, and incrementally refine KMS)

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management)

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ ของนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่างๆ คือ 1) จัดทำแผนกลยุทธ์ 2) กำหนดโครงสร้างองค์กร และทีมงาน 3) เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ 4) มีการอบรมให้ความรู้ 5) ใช้ระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ผู้บริหารให้การสนับสนุนทุกด้าน 7) สร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือในการสร้างความรู้ 8) สร้างความรู้จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ 9) มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน 10) มีการตรวจสอบวัดผล และประเมินผลการจัดการความรู้ 11) มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

1.2 การวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

บุญส่ง หาญพานิช ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” พบว่า 1) ธรรมชาติของความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 2 ประเภทคือ tacit knowledge และ explicit knowledge 2) ในการนำความรู้ไปใช้นั้นผู้บริหารจะใช้ความรู้ tacit knowledge มากกว่า explicit knowledge 3) อาจารย์จะใช้ tacit knowledge และ explicit knowledge 4) นักศึกษาจะใช้ explicit knowledge มากกว่า tacit knowledge 5) ในการบริหาร จัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้ tacit knowledge และ explicit knowledge เกิดการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุล¹

ปณิตา พันภัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารความรู้” พบว่า 1) การแสวงหาความรู้ องค์กรมีการแสวงหาความรู้ที่ใกล้เคียงกัน แตกต่างกันบ้างในระดับความเป็นทางการ 2) ทุกกรณีศึกษาจะสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติงานและนำมาแลกเปลี่ยนกัน 3) การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการแบ่งปัน

¹บุญส่ง หาญพานิช, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

ความรู้ซึ่งกันและกัน 4) การสร้างความรู้ทุกระดับศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ไม่แตกต่างกัน คือ การเน้นการสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม 5) ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้มีความแตกต่างกัน คือ มีการจัดเก็บความรู้ในรูปของการบันทึกเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน²

กานต์ธิดา มาฆะศิริรานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” ที่พบว่า 1. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) นโยบาย 5) เป้าหมาย 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 8) ทีมผู้ชำนาญการ และกระบวนการของการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 การแสวงหาความรู้ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความรู้ ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ ขั้นตอนที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้³

บรรยง ตั้งวรธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แคปิตอลแมกซ์ จำกัด” พบว่าพนักงานต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับพึงพอใจมากในทุกๆ ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) นโยบายและการบริหาร 2) ผู้บังคับบัญชา 3) ความปลอดภัย 4) สภาพการทำงาน 5) การสื่อข้อความ 6) เพื่อนร่วมงานและปัจจัยด้านความศรัทธาภักดี เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน⁴

²ปณิดา พันภัย, “การบริหารความรู้” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

³กานต์ธิดา มาฆะศิริรานนท์, “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

⁴บรรยง ตั้งวรธรรม, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแคปิตอลแมกซ์ จำกัด” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

มานิตา นันทไมตรี ที่ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพซิค (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” พบว่าในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนี้ 1) การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกันใช้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 2) ความรู้สามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ได้ส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินการทางธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้และรักษาไว้ซึ่งความรู้ 4) ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลสามารถนำมาเก็บไว้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรต่อไปในอนาคตได้⁵

สมชาย เทพแสง ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร” พบว่าการจัดการความรู้ควรมีกระบวนการดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร 2) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสบการณ์ ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพ 3) การบริหารเวลาและเทคนิคในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหาร 4) ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม 5) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม 6) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร 7) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ 8) สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม 11) ความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวก⁶

⁵มานิตา นันทไมตรี, “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพซิค (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

⁶สมชาย เทพแสง, “การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร” (ปริญญาบัตรศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), บทคัดย่อ.

และงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในต่างประเทศ มีดังต่อไปนี้

ฮัทเชส และ ฮอลบรูค (Hughes and Holbrook) ที่ทำการวิจัยเรื่อง Measurement Knowledge Management : A New Indicator of Innovation in Enterprises. พบว่าตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร มี 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การวัดผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ คือ ความร่วมมือในการทำงานและการพยากรณ์แนวโน้ม ซึ่งการค้นพบนี้้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร⁷

พอลไซ (Ponzi) ที่ทำการวิจัยเรื่อง “The Evolution and intellectual development of knowledge management” พบเกี่ยวกับการจัดการความรู้คือ 1) การพัฒนาทางการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้แสดงให้เห็นถึงเทคนิคที่ใช้ในการทำวิจัยเกี่ยวกับ KM 7 ประการประกอบด้วย มีการสนทนา อภิปราย (discourse) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (lifecycle, co-team occurrence) มีการให้รางวัล (authorco-citationanalysis) จัดกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนและเป็นอิสระ (disciplinary activity and breadth) จัดผู้ดำเนินการและระเบียบการดำเนินการ (author influence index and disciplinary influence) 2) พัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ระยะคือระยะแรกเป็นระยะของการศึกษา ระยะที่สองเป็นระยะที่การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ระยะที่สามมีการขยายตัวมากขึ้นในส่วนของการจัดการความรู้⁸

⁷Hughes L.P. and Holbrook J.A.D, Measurement Knowledge Management : A New Indicator of Innovation in Enterprises (British Columbia : Simon Fraser University 1998), 122.

⁸Leonard J. Ponzi, The Evolution and intellectual development of knowledge Management [online], accessed 22 April 2004 Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

โกลด์(Gold) ทำการวิจัยเรื่อง “Knowledge Management :An Organization Capabilities Perspective” พบว่า 1) การบริหารสมัยใหม่ คือความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (knowledge assets) 2) การกระจายของผลิตภัณฑ์ในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น 3.) การแข่งขันจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร 4) เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาองค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ เนื่องจากองค์กรยังมีประวัติศาสตร์และกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมอยู่ 5) การลงทุนด้านเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกันเป็นเงื่อนไขแรกที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร⁹

แมคคาร์ธี (McCarthy) ทำการวิจัยเรื่อง “Measuring the validity of task-Technology fit for knowledge management system” พบว่า 1) มีปัจจัย 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับการใช้การจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถของพนักงาน คุณลักษณะของผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ 2) ภาระงานขององค์กรและความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบโดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูง 3) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการความรู้¹⁰

คูคอส-ซีมเมล (Coukos-Semmel) ทำการวิจัยเรื่อง “Knowledge management : Progress and Strategies used in United State research Universities”. ที่ค้นพบว่า 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์ ระดับมาก แต่การใช้กระบวนการในระดับน้อย 2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลจากการจัดการความรู้ใช้น้อยที่สุด 3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 4 กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้และประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ มีการวัดผล วัฒนธรรมและกระบวนการวัดผล เป็นตัวแปรสำคัญ¹¹

⁹Andrew H. Gold, Knowledge Management : An Organization Capabilities Perspective (North Carolina : University of North Carolina, 2001), 23.

¹⁰Richard McCarthy, Measuring the validity of task - Technology fit for knowledge management system [online], accessed 22 April 2006. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

¹¹Coukos Semmel, Dainne Eleni, Knowledge management : Progress and Strategies used in United State research Universities [online], accessed 22 April 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

สตีเวนส์ (Stevens) ทำการวิจัยเรื่อง “Evaluating the effectiveness of Concept mapping as strategy for developing a knowledge management model for an Urban Technical institute’s Digital campus”. พบว่า การใช้แผนทิม โททส์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการใช้ในการพัฒนาแบบจำลองการจัดการความรู้ สำหรับสถาบันเทคโนโลยี ดิจิตอลในเขตเมือง¹²

เอิร์ชบุช และบิชอป (Hirschbuh and Bishop) ทำการวิจัยเรื่อง “Using knowledge management to Deliver Distance Learning” พบว่า การค้นหากระบวนการในการปิดช่องว่างระหว่างอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและอัตราการเรียนรู้ที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากช่องว่างดังกล่าวเป็นสาเหตุของการวิตกกังวลในตัวผู้เรียน โดยช่องว่างที่เกิดขึ้นได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ 1) เป็นเรื่องยากในการเปลี่ยนกระบวนการทศน์ของผู้เรียนและผู้สอน 2) ผู้เรียนและผู้สอนไม่มีทักษะและความสามารถในการใช้งาน¹³

สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management)

จากการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ของนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) จัดทำแผนการจัดการความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการจัดการความรู้ที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสามารถสร้างความมั่นใจให้กับทีมงาน 3) การกำหนดองค์ความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้และนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร 4) การสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม 5) ความศรัทธาและสามัคคีและพึงพอใจในการทำงาน 6) เวลา 7) เทคโนโลยี สารสนเทศและสิ่งอำนวยความสะดวก 7) การวัดผลและประเมินผลในการทำงาน

¹²Cindy P. Steven, Evaluating the effectiveness of Concept mapping as strategy for developing a knowledge management model for an Urban Technical institute’s Digital campus [online], accessed 22 April 2006. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>

¹³John Hirschbuh and Dwight Bishop, Using knowledge management to Deliver Distance Learning (Texas State : The Texas State University, 2002), 89-93.

1.3 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญระดับ
 กระทรวงศึกษาธิการ ในด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับที่ปรึกษา
 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 คณะกรรมการสภาการศึกษาแห่งชาติ ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้
 และสำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน
 ประกอบด้วย รศ.ดร.ทองอินทร์ วัฒนวิเศษ รศ.ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ
 ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก ดร.ชัชวาลย์ วงศ์ประเสริฐ ดร. วันทยา
 วงศ์ศิลป์กริมย์ นางมณฑนา สังขะภุชณ์ ได้ข้อสรุปว่าในการจัดการความรู้องค์กรควรปฏิบัติ
 ดังนี้

1. ทำการวิเคราะห์องค์กร ด้วยเทคนิค SWOT
2. มีการกำหนดแผนงาน
3. ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการ
 ความรู้
4. จัดตั้งทีมงานที่เข้มแข็ง
5. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จและ กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ ต้อง
 ชัดเจนและทุกคนมีส่วนร่วม
6. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการใช้การจัดการความรู้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน
 และงาน
7. การกำหนดรูปแบบต้องให้มีความชัดเจน ประกอบด้วย โครงสร้างด้านการจัดการ
 ความรู้กระบวนการต้องดี เทคโนโลยี ต้องนำมาใช้ควรมีแหล่งเรียนรู้ ทั้งในโรงเรียนและนอก
 โรงเรียน
8. ต้องมีจุดประสงค์ชัดเจน
9. มีการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งมีระดับผู้บริหาร ครูและนักเรียน
10. การแบ่งปันความรู้ต้องเป็นทีม และนำเข้าสู่ 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร ครู นักเรียน
11. ต้องมีการนำไปใช้จริงในโรงเรียน
12. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดูแลการปฏิบัติงาน
13. ส่งเสริมการจัดการความรู้ทุกระดับ
14. อบรม พัฒนานักเรียนด้านการจัดการความรู้
15. จัดกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยทีม /กลุ่ม
16. มีคณะกรรมการดูแลด้านการจัดการความรู้

17. การเรียนรู้ของครูควรมุ่งสู่กระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ออกแบบแผนการสอน มีข้อมูลจากห้องสมุด ข่าวสาร โดยอาจห้องสมุดเฉพาะครู
18. ใช้กระบวนการนิเทศหลากหลายรูปแบบเพื่อช่วยเหลือครู
19. ศึกษาสิ่งที่ดีที่สุด (best practice) การจัดการความรู้ของโรงเรียนที่มีอยู่แล้ว
20. ต้องแยกว่าสิ่งใดเป็นการบริหาร สิ่งใดเป็นการจัดการความรู้
21. ศึกษาการจัดการความรู้ต้องถ่องแท้
22. ต้องกำหนดองค์ประกอบ และขั้นตอนอย่างชัดเจน
23. ในแต่ละกระบวนการต้องใช้เทคนิคมาก
24. การตัดสินใจต้องมีเหตุผลว่าโรงเรียนนี้ใช้เทคนิคใดจึงเหมาะสม
25. กระบวนการจัดการความรู้มีมาตรฐานในตัวเอง
26. แต่ละกระบวนการมีองค์ประกอบและธรรมชาติที่แตกต่างกัน จึงต้องอาศัยเทคนิค
28. การจัดการความรู้ต้องศึกษาขั้นตอนการศึกษาตาม กพร. และ สคส. และจัดให้มีการสอดคล้องต่อกัน
29. นำการจัดการความรู้มาใช้โดยผสมผสานกับความรู้เดิม
30. องค์กรใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ การนิเทศ ต้องเข้าใจการจัดการความรู้
31. การประเมินผลการจัดการความรู้ต้องประเมินตาม ระบบการจัดการความรู้
32. แหล่งเรียนรู้ทุกประเภท แสดงถึงความก้าวหน้าและผลของการจัดการความรู้
33. การจัดการความรู้เป็นระบบควบคุมภายใน
34. การจัดการความรู้มี tools และ practices
35. ผู้บริหารต้องสมัครใจเข้าสู่กระบวนการ
36. การจัดการความรู้ต้องมีแผนดำเนินการ
37. ศึกษามาตรฐานการดำเนินการ (implementation)
38. ต้องมีการนิเทศติดตามผลและเฝ้าระวัง (monitoring)
39. ต้องมีการวัดผล/ประเมินผลอย่างหลากหลายอย่าง เน้นเชิงปริมาณ
40. ต้องเขียนรายงานให้ทุกคนรับทราบความก้าวหน้าหรือพัฒนาการของการจัดการความรู้
41. การจัดการความรู้ต้องมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องทำพร้อมๆ กัน
42. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและขยายระดับขึ้นไปเรื่อยๆ และต่อเนื่อง
43. มีการสร้างนวัตกรรมจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
44. มีมนุษย์สัมพันธ์ต่อกันเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน

45. มีการสร้างบรรยากาศที่ดี
46. มีการค้นหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศ
47. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปแบบ
48. เป้าหมายที่กำหนดมีการย้อนกลับสู่การปฏิบัติงาน
49. มีการให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ
50. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
51. มีการให้อำนาจผู้บริหารระดับรองเพื่อการทำงาน
52. มีการริเริ่ม การถ่ายโอนความรู้
53. กำหนดเป้าหมายสุดท้ายอย่างมีคุณภาพ
54. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับ
55. องค์กรมีเอกภาพในการคิดและการทำงานมีระบบการจูงใจที่หลากหลาย
56. ใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการจัดการความรู้
57. ครูจัดสภาพการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับผู้เรียน
58. กำหนดปัจจัยต่างๆ เพื่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน
59. เป็นโครงการที่กำหนดให้โรงเรียนใน สพฐ. ทุกโรงเรียนควรเข้าร่วมโครงการใน

โอกาสต่อไปจนครบถ้วน

60. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือการบริหาร
61. องค์กรต้องมีการจัดให้มีชุมชนแห่งการสื่อสารที่ดีที่สุด (community of best practice) ซึ่งเป็นของ KM
62. เป็นโครงการที่ร่วมกับ สคส. สกอ. สพฐ.
63. สำคัญที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้สนับสนุนที่ดีและติดตามผลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด
64. ความสำคัญอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร
65. โรงเรียนต้องละลายพฤติกรรมบุคลากรให้รู้จักให้
66. องค์กรหน่วยเหนือ ต้องให้ความรู้ ซึ่ง สพฐ. จัดโครงการให้ความรู้เรื่อง การจัดการความรู้ให้กับเขตพื้นที่ และสถานศึกษาทั่วประเทศอยู่แล้ว
67. หลายโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นตัวอย่างได้ ให้ลองไปศึกษากระบวนการและรูปแบบของการจัดการความรู้จากการจัดมหกรรมการจัดการความรู้ หรือ KM ที่ทาง สคส. หรือ สพฐ. จัดหลายครั้งทั่วประเทศ เช่น สุพรรณบุรี เชียงใหม่ สงขลา และที่กรุงเทพมหานคร ที่เมืองทองธานี

68. การจัดการความรู้สำคัญที่เวทีแลกเปลี่ยน พื้นที่แลกเปลี่ยน
69. การจัดการความรู้สำคัญที่แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
70. ทีมงาน KM ของโรงเรียนต้องเข้มแข็ง มิเช่นนั้น KM ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ
71. การตั้งเป้าหมายของ KM ในสถานศึกษา ไม่ควรตั้งที่การจัดทำ KM แต่ควรจัดเพื่อมุ่งพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาบุคลากร และพัฒนานักเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
72. จัดประชุมทีมงานเป็นระยะ
73. แผนที่จัดทำมีความสอดคล้องกับหน่วยเหนือจัดมหกรรมทางการจัดการความรู้
74. การจัดการความรู้เป็นความสามารถของทีมงานที่จะขุดค้นประสบการณ์ของคนหรือปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อนำมาจัดทำเป็นความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าเรียนรู้ หรือถึงความรู้นั้นได้ง่ายขึ้น แต่ก็เป็นการยาก เพราะพฤติกรรมของคนไทยยังหวงและหวงสิ่งที่เป็นภูมิปัญญาของตนเอง ไม่ใช่ลูกไข่หลานก็ไม่ให้ เก็บไว้และตายตามไปด้วย
75. บุคลากรสร้างความรู้ของตนเอง
76. จัดเวทีแลกเปลี่ยน
77. บุคลากรรู้งานและรู้เท่าทันงานมากขึ้น
78. เสนองานและวิเคราะห์งานเป็นกลุ่ม
79. วิเคราะห์งานร่วมกันเพื่อนำผลไปพัฒนางาน
80. มีทีมนิเทศการจัดการความรู้
81. มีพื้นที่ lan, website visit , e-office, e-learning, e-office, web broad, search, post announcement, ask expert, activities , SMS
82. ให้การอบรมการใช้ blogg เพื่อการสื่อสารงาน
83. อบรมแนวทางจัดทำนวัตกรรมและพัฒนาตนเอง
84. มีการเขียนรายงานผลการจัดการความรู้
85. มีการตรวจสอบระบบ นโยบาย มีการปรับปรุงใช้ระบบความคิดความชอบเป็นรางวัลตามสมควร
86. KM เป็นกระบวนการที่นำมาใช้บริหารความรู้ของคนให้คนมีความรู้เพิ่มขึ้น
87. องค์กรต้องมีคนที่มีประสิทธิภาพจึงสามารถจัด KM ได้อย่างประสบความสำเร็จ
88. KM ต้องเริ่มที่แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการKM เป็นการทำให้ total organization
89. อย่ามอง KM เป็นสารสนเทศ มองให้เป็นทฤษฎีการบริหาร

90. ควรจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ หรือจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้เป็นระบบ
91. นวัตกรรม (innovation) ในองค์กรต้องมีการจัดเก็บที่ดี
92. สนับสนุนให้ครูร่วมกับชุมชนสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือค้นหาความรู้ใหม่ๆ
93. สิ่งที่สำคัญต้องมีการพัฒนาครู
94. สนับสนุนงานวิจัย คู่มือครู โครงการ แผนบุคลากร แผนการเรียนรู้ โดยใช้ KM เป็น process
95. การนิเทศใช้การพูดคุย แลกเปลี่ยน พบปะ
96. ควรชมเชยมากกว่าติ ติเพื่อท้อผู้บริหารความตรวจแผนการจัดการเรียนรู้ของครูด้วยตนเอง เป็นการนิเทศอย่างหนึ่ง
97. การจัด KM ควรลงสู่ประชาชนด้วย
98. ควรกำหนดว่าเด็กจบช่วงชั้นหนึ่งจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร
99. การกำหนดกรอบความรู้ควรศึกษากรอบคุณลักษณะให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ
100. ความรู้ต้องนำมาใช้ในงานได้จริง
101. การกำหนดต้องดูภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่ทำอยู่เสียก่อน
102. ภารกิจของโรงเรียน คือวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ยุทธศาสตร์ (strategy) กิจกรรม โครงการ นำมากำหนดแผนกลยุทธ์
103. เน้นการจัดการที่ใช้ประสบการณ์ (tacit knowledge) ที่เป็นทักษะ ในการปรับปรุง ทบทวน ผลของความรู้ ให้เป็นองค์ความรู้ เป็นเกลียวความรู้ (spiral) ของ Seki' model
104. จุดเริ่มต้นควรอยู่ที่โครงการ มีการสัดุดชุมความรู้ ต้องมีจุดรวม (focus) ให้ชัดเจนว่าเป็น คณิตศาสตร์ (math) วิทยาศาสตร์ (science) หรือสังคม (social) ฯลฯ
105. เมื่อกำหนด เช่น math ก็ต้องถึงองค์ความรู้ของ math กำหนด science ก็ต้องเข้าไปถึงองค์ความรู้ของ science
106. การนำ KM มาใช้ในงาน พัฒนาต่อยอดงาน
107. ควรมีคู่มือปฏิบัติงานด้าน KM ของโรงเรียน
108. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ยุทธศาสตร์ (strategy) กิจกรรม โครงการ เพื่อมุ่งสู่ KM
109. ระดับนักเรียนก็ควรมุ่งให้นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง
110. สนับสนุนการใช้ KM ในนักเรียนสามารถค้นหาความรู้ใหม่และสามารถนำเสนอความรู้ใหม่ได้

111. การใช้การเทียบเคียง (benchmarking) ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำ KM
112. การสร้างระเบียบหรือข้อตกลงในการทำงานก็เป็นสิ่งที่ดี
113. ควรมีช่องทางการสื่อสาร (website) ให้ทุกคนมาเข้าหาความรู้
114. เปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาเรียนรู้จากภายนอก องค์กรอื่น
115. ใช้การประชุมย่อยเพื่อสอบถามปัญหาประจำวัน และนำมาสู่การแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

และเหมาะสม

116. KM ในเด็ก ควรมุ่งที่ให้อ่านออกเขียนได้ก่อน
117. หลีกเลี่ยงปัญหาว่าส่งคนหนึ่งไปปรับความรู้แต่คนปฏิบัติจริงไม่ได้ไปปรับความรู้
118. การทำงานต้องมีความต่อเนื่อง
119. การทำแผนการเรียนรู้ ทำเพื่อใช้ ไม่ใช่ทำเพื่อส่ง
120. เน้นการกำหนดเป้าหมาย การเชื่อมต่อ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และใช้เทคนิคที่

ทำให้เด็กเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

121. KM จะเกิดได้ในกรณีการทำงาน ทบทวนอย่างเป็นระบบ
122. KM ต้องใช้ระบบ PDCA ชัดเจนที่สุด
123. องค์กรความรู้ที่ได้ นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ
124. องค์กรความรู้ที่ดีต้องเป็น learning และสู่ learning organization
125. องค์กรต้องหาความยั่งยืนให้องค์กร
126. ควรมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้า มีระบบ

รางวัล

127. ปัญญาคือความสามารถในการใช้ความรู้
128. การใช้ความรู้ต้องมีสมาธิปัญญาถึงจะเกิด
129. สติ ปัญญาและความรู้นั้นต้องมาคู่กัน
130. ความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมอง
131. ปัญญาเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ
132. เมื่อพูดถึงปัญญาต้องพูดถึง information และ data
133. ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการจึงนำมาสู่การตัดสินใจ
134. หากเข้าใจสารสนเทศถึงระดับความสัมพันธ์แล้วเกิดความเข้าใจในบริบทและ

องค์ประกอบสามารถสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นมาได้หรือ knowledge ได้

135. การใช้ความรู้ต้องคำนึงถึงความรู้ลึกด้วยปัญญาจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากเราใช้แต่ความรู้

136. ความรู้ก็จะไม่เกิดขึ้นเลยหากเราจมอยู่กับสารสนเทศ
137. ปัญญาจะเกิดได้ต้องมาจากความสามารถในการอ่านจิตใจ อ่านอารมณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทันความรู้สึกของตัวเอง
138. ความรู้มี 3 ระดับ คือ รู้จำ รู้จริงและรู้แจ้ง
139. รู้จำเป็นการรู้จากการอ่าน การท่องจำตามตำรา
140. รู้จริงเป็นการรู้ระดับเข้าใจ โดยอาศัยข้อมูล การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจ เป็น learning by doing จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ รู้แจ้ง เป็นความรู้เหนือขอบเขตความจำ เป็น การเรียนรู้โดยอาศัยการผ่านกระบวนการทางความรู้สึก เป็นสามัญสำนึก เป็นจิตวิญญาณที่เกี่ยวกับการใช้ชีวิต การมองโลก เป็นความรู้ในลักษณะคิดถูก ทำถูก

สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management)

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ของผู้บริหารในระดับกระทรวงศึกษาธิการ สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) ความสนใจ
- 2) การวิเคราะห์และศึกษา best practice ขององค์กร
- 3) กำหนดแผนกลยุทธ์
- 4) กำหนดจุดประสงค์ เป้าหมาย กระบวนการและเทคโนโลยี
- 5) อบรมให้ความรู้
- 6) จัดตั้งทีมงาน
- 7) เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
- 8) มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรม
- 9) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ทั้งระบบ
- 10) ใช้หลักการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วม
- 11) การสื่อสาร
- 12) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้
- 13) การสร้างและจัดเก็บความรู้
- 14) การใช้ความรู้เพื่อการพัฒนางาน
- 15) การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล
- 17) มีการเทียบเคียง (benchmarking) ในการทำงาน
- 18) มีการทบทวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
- 19) มีการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

1.4 การวิเคราะห์การสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั่วประเทศ จำนวน 12 เขตพื้นที่
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 1 เชียงราย เขต 2 เชียงราย เขต 3 เลย เขต 2 นครราชสีมา เขต 1 นครราชสีมา เขต 2 บุรีรัมย์ เขต 1 ขอนแก่น เขต 4 จันทบุรี เขต 1 นครปฐม เขต 1 กาญจนบุรี เขต 2 ตรัง เขต 2 ดังข้อมูลต่อไปนี้

1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการศึกษา การนำความรู้ออกมาใช้ และการปรับปรุงความรู้
2. การจัดบรรยากาศในองค์กรที่เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
3. การจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานในการสืบค้น ศึกษา จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้
ต่างๆ ในการทำงาน
4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำในการสร้าง พัฒนาและนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน
5. การจัดเวที/ สถานการณ์ให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง
6. การเสริมสร้างศักยภาพครูให้สามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ ผลที่เกิดขึ้น
พัฒนาวิชาชีพ
7. ควรกระตุ้นให้นำความรู้มาใช้ในการพัฒนานักเรียน
8. ควรรวบรวมจัดระบบสารสนเทศความรู้นำไปพัฒนาและเผยแพร่เป็นระยะ
9. ควรดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้ควรปรับประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนานักเรียน
10. ควรจัดระบบความรู้สู่การพัฒนาวิชาชีพ
11. ควรเผยแพร่ความรู้ในเรื่องความรู้ที่ใช้ในการพัฒนานักเรียน
12. ควรมีกระบวนการ KM KS และ KA
13. ควรใช้วิธีการเล่าเรื่องพลัง
14. ใช้เทคนิควิธีการให้คนในองค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้ จากการสร้าง
ความตระหนัก นำมาสู่ การพัฒนาต่อยอด
15. ข้อจำกัดถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ไม่ควรใช้ KM ในโรงเรียน
16. ควรมีกระบวนการ KM KS และ KA
18. ใช้เทคนิควิธีการให้คนในองค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้ จากการสร้าง
ความตระหนัก นำมาสู่การพัฒนาต่อยอด
19. วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญ คนไทยชอบทำตามคำสั่งไม่ค่อยชอบ createงาน
20. ควรมีทีมบริหาร ทีมปฏิบัติการ มีองค์ความรู้
21. ควรมีการสร้างความตระหนัก มีการสร้างทีมงาน
22. ควรมีระบบการบริหารองค์ความรู้
23. ควรมีการประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้
24. ควรมีการบ่งชี้ความรู้ สำรวจความรู้ การบริหารจัดการ
25. ควรมีการสร้างและแสวงหาความรู้

26. ควรมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีการรวบรวมกระบวนการที่ดีที่สุด (best practice) และความรู้จากการทำงาน (working knowledge)
27. สร้างช่องทางให้เข้าถึงความรู้ให้แก่ครู ผู้บริหาร
28. แบ่งปันความรู้ ให้หลากหลายวิธี เช่น เอกสาร ชุมชนปฏิบัติ ระบบนิเทศระบบเสียง
29. การเรียนรู้ของบุคลากร จัดทำ KM ที่เป็นของโรงเรียน
30. ควรมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
31. จัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ภายในโรงเรียนในลักษณะที่ง่ายต่อการเข้าถึง
32. ควรมีองค์ความรู้เกี่ยวกับ LO KM และ Innovations
33. ทุกคนควรมีส่วนร่วม
34. ควรจัดทำคลังนวัตกรรมและมีกระบวนการประชาสัมพันธ์
35. ควรมีความยั่งยืนและยาวนาน
36. ควรมีการประเมินผลและพัฒนาสู่การนำไปใช้
37. ควรใช้องค์ความรู้เกี่ยวกับ LO KM และ Innovations
38. ควรระบุผลประโยชน์ให้ชัดเจนว่าทำแล้วได้อะไร
39. ให้ทุกคนมีส่วนร่วม
40. ส่งเสริม KM ทั้งระดับแนวราบและแนวตั้ง
41. มีการควบคุมคุณภาพและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
42. ต้องมีคน มีความรู้ มีการจัดการและเครื่องมือ
43. ควรเน้นในเรื่องการสื่อสาร (communication)
44. ควรเน้นการสื่อสารแนวราบไม่มีสายบังคับบัญชา
45. ควรเน้นใยแมงมุม
46. ควรจัดเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (organic KM)
47. ควรสร้างระบบองคกรจากภายในควรเรียนรู้โดยมี best practice ของตนเอง
49. ควรมีเป้าหมายของตนเอง
50. ควรมีขั้นตอนการแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์
51. ควรมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่เป็นแรงผลักดัน
52. ควรมีการสร้างคลังความรู้และการค้นคืนความรู้
53. ควรมีการยกย่องชมเชยและมีการให้รางวัล
54. ควรมีขั้นตอนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

55. ควรมีการสรุปผลการดำเนินการ
56. ควรมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนระบบ
57. ควรเป็นรูปแบบการบริหารงานที่เป็นนิติบุคคล
58. ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่สามารถเกื้อหนุนครู
59. สามารถค้นคว้าหาข้อเท็จจริงได้
60. สพท. ควรสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างเต็มรูปแบบ
61. ควรมีแผนการจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้
62. องค์กรความรู้ควรเป็นไปตามกลุ่มสาระการเรียนรู้
63. ควรมีนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยี
64. ควรมีผลงานของครูและนักเรียน
65. ควรมีการกำหนดโครงสร้างของการจัดการความรู้
66. จัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานและบุคคล
67. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้
68. ส่งเสริม สนับสนุนให้ใช้ความรู้
69. มีการเผยแพร่ความรู้
70. ควรมีระบบฐานข้อมูล
71. ควรมีความรู้เชิงวิชาการที่เป็นกระบวนการที่ดีที่สุด (best practice)
72. ควรมีภูมิปัญญาและประสบการณ์
73. ควรมีการอบรมให้ความรู้ มอบหมายงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน
74. ควรมีการวางแผนสู่การปฏิบัติ
75. ควรมีการปฏิบัติแลกเปลี่ยนความรู้สู่การพัฒนา
76. ควรมีการนำผลมาปรับปรุงพัฒนาต้นแบบ
77. แสวงหาความรู้/ ค้นหาความรู้ กำหนดการมอบหมายงาน
78. การพัฒนาความรู้ โดยจัดเป็นกลุ่มย่อย
79. ควรมีการขยายผลเมื่อสรุปผลการเรียนรู้ การพัฒนาโดยใช้การแลกเปลี่ยน
80. ควรกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน
81. กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม
82. มีการระดมความคิดเพื่อนำมาสู่การจัดระบบการจัดการความรู้
83. ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างครบถ้วน
84. ศึกษา พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐ มาตรฐานการศึกษาชาติ

85. มีการสนับสนุนทุกรูปแบบจากผู้บริหาร
86. แสวงหาความรู้/ ค้นหาความรู้ กำหนดการมอบหมายงาน
87. การพัฒนาความรู้ โดยจัดเป็นกลุ่มย่อย
88. ควรมีการขยายผลเมื่อสรุปผลการเรียนรู้ พัฒนาโดยใช้การแลกเปลี่ยน
89. กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม
90. มีการระดมความคิดเพื่อนำมาสู่การจัดระบบการจัดการความรู้
91. จัดเวทีแลกเปลี่ยนดำเนินการตามขั้นตอนอย่างครบถ้วน
92. ควรมีการอบรมให้ความรู้ มอบหมายงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน
93. ควรมีการวางแผนสู่การปฏิบัติ
94. ควรมีการปฏิบัติแลกเปลี่ยนความรู้สู่การพัฒนา
95. ควรมีการนำผลมาปรับปรุงพัฒนาต้นแบบ
96. แสวงหาความรู้/ ค้นหาความรู้ กำหนดการมอบหมายงาน
97. การพัฒนาความรู้ โดยจัดเป็นกลุ่มย่อย
98. ควรมีการขยายผลเมื่อสรุปผลการเรียนรู้ การพัฒนาโดยใช้การแลกเปลี่ยน
99. ควรกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน
100. กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม
101. มีการระดมความคิดเพื่อนำมาสู่การจัดระบบการจัดการความรู้
102. ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างครบถ้วน
103. ศึกษา พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐ มาตรฐานการศึกษาชาติ
104. มีการสนับสนุนทุกรูปแบบจากผู้บริหาร
105. แสวงหาความรู้/ ค้นหาความรู้ กำหนดการมอบหมายงาน
106. การพัฒนาความรู้ โดยจัดเป็นกลุ่มย่อย
107. ควรมีการขยายผลเมื่อสรุปผลการเรียนรู้ พัฒนาโดยใช้การแลกเปลี่ยน
108. กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้ทุกคนมีส่วนร่วม
109. มีการระดมความคิดเพื่อนำมาสู่การจัดระบบการจัดการความรู้
110. จัดเวทีแลกเปลี่ยนดำเนินการตามขั้นตอนอย่างครบถ้วน
111. ศึกษา พ.ร.บ. ที่เกี่ยวข้อง นโยบายของรัฐ มาตรฐานการศึกษาชาติ
112. มีการสนับสนุนทุกรูปแบบจากผู้บริหาร
113. มีการทบทวนระบบ
114. แหล่งความรู้ภายในโรงเรียน ได้แก่ความรู้ในตัวครู ตัวผู้บริหาร

115. แหล่งความรู้นอกโรงเรียน
116. โรงเรียนต้องมีข้อมูลของแหล่งความรู้เพียงพอและถูกต้อง
117. บุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้
118. มีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย มีการบันทึก ประมวลผล วิเคราะห์ นำเสนอและเผยแพร่องค์ความรู้
119. มีรูปแบบมาตรฐานในการจัดการความรู้
120. สร้างความตระหนักแก่บุคลากรในสถานศึกษา ให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้
121. สถานศึกษาจัดอบรมให้ความรู้ ศึกษาดูงานจากหน่วยงาน
122. กำหนดนโยบายหรือเป็นมาตรฐานของการทำงานทุกระดับอย่างเท่าเทียม
123. สพท.ควรดำเนินการในลักษณะนำร่อง
124. จัดกิจกรรมเสริมแรง
125. ใช้กระบวนการนิเทศแนะนำช่วยเหลือ
126. มีระบบยกย่องเชิดชูเกียรติ
127. ควรมีโรงเรียนนำร่องโดยใช้การจัดการความรู้ในการบริหารจัดการกำหนดเป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบได้ หรือมีระบบรางวัลในรูปแบบต่างๆ

สรุปผลการวิเคราะห์การสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management)

จากการวิเคราะห์การสอบถามด้วยแบบสอบถาม ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ของผู้บริหารในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) มีการจัดทำแผนงาน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 3) สร้างทีมงาน 4) จัดบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ 4) สร้างทีมงาน 5) ดำเนินงานที่ทุกคนมีส่วนร่วม 6) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน 7) อบรมให้ความรู้อย่างทั่วถึง 8) จัดบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ 9) จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การเผยแพร่ความรู้ 10) มีการขอย่อยชมเชยและให้รางวัล 11) มีเทคโนโลยี สารสนเทศสนับสนุน 12) มีการสื่อสาร 13) จัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ขององค์กร 14) ควรมีโรงเรียนนำร่องเป็นตัวอย่าง 15) มีการสรุปผลการดำเนินงาน

1.5 การวิเคราะห์การสอบถามของผู้บริหารระดับสถานศึกษา จำนวน 16 โรงเรียน ที่เป็นโรงเรียนนำร่องในการใช้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่สังเคราะห์ได้ โดยจัดประสบการณ์ในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านหนองบัวหึ่ง โรงเรียนบ้านทุ่งศาลา โรงเรียนวัดวิมลมรรคาราม โรงเรียนบ้านเขาพระเอก โรงเรียนบ้านหนองไก่อ่เดือน โรงเรียนวัดพิบูลวนาราม โรงเรียนบ้านอ่างหิน โรงเรียนราชโบริกานุกเคราะห์ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โรงเรียนบ้านห้วยยาง โรงเรียนวัดสนามสุทธาวาส โรงเรียนวัดวังมะนาว โรงเรียนบ้านโป่ง โรงเรียนเบญจมราชูทิศ โรงเรียนบ้านกล้วย โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี ดังข้อมูลต่อไปนี้

1. เกี่ยวข้องกับภาวะโภชนาการของนักเรียน
2. เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน
3. เกี่ยวข้องกับการจัดคนให้เหมาะกับงาน
4. สารสนเทศของโรงเรียนมีความสำคัญมาก
5. ความรู้ต่างๆ ที่ระบุใน Km ของสถานศึกษา
6. ควรมีการบริหารจัดการที่ดี
7. ควรมีหลักสูตรการเรียนการสอน
8. ควรมีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
9. การบริหารจัดการศึกษา
10. มีหลักสูตร มีวิสัยทัศน์ มีวัตถุประสงค์
11. การจัดบุคลากร การพัฒนาผู้เรียน
12. เป้าหมายของโรงเรียนชัดเจน
13. มีการปรับปรุงการเรียนการสอน
14. มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน
15. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการผู้เรียน
16. มีความรู้เกี่ยวกับภาวะโภชนาการ
17. สารสนเทศควรสะดวกในการนำมาใช้
18. มีความรู้ต่างๆ ที่กำหนดเป็น KM
19. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
20. มีการแลกเปลี่ยนความรู้
21. มีการจัดทำคลังความรู้
22. มีการกำหนด best practice ของตนเอง

23. มีการปรับแต่งข้อมูลให้ทันสมัยจัดระบบการจัดการความรู้แบบบูรณาการ
24. มีการกำหนดบุคลากร
25. มีแหล่งความรู้ หลายรูปแบบ
26. มีชุมชนปฏิบัติ, มีชุมชนที่ดี
27. มีงบประมาณในการดำเนินการ
28. มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์หาสิ่งที่ต้องการพัฒนา
29. มีการวางแผนพัฒนาและดำเนินการตามแผน
30. มีการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินการ
31. วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ
32. ประเมินผลการดำเนินการ
33. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ
34. มีคนในการทำงาน ซึ่งหมายถึงครู
35. มีสถานที่ในการดำเนินงานชัดเจน
36. มีข้อมูลในการดำเนินงาน
37. มีผู้นำที่เข้าใจบทบาท
38. มีแหล่งความรู้และเข้าถึงความรู้
39. มีการวางโครงสร้างการจัดการความรู้ระดับอนุบาล ประถม
40. มีการประเมินระบบความรู้ ติดตาม ตรวจสอบระบบ
41. มีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเพียงพอ
42. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง
43. ครูต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
44. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เรื่องการจัดการความรู้ยังไม่กว้างขวาง บุคลากรไม่
ความรู้ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ
45. ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาก่อน
46. มีการนำเสนอตัวอย่างความสำเร็จของการดำเนินงาน
47. มีการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้
48. มีการนิเทศติดตามผล
49. ต้องมีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล
50. ต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุน
51. ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดความเข้าใจ

52. ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงสู่ชีวิตจริง
 53. ช่วยให้เกิดการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน
 54. นักเรียนเกิดทักษะในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
 55. นักเรียนได้ใช้ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 56. มีการกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังในแต่ละชั้น
 57. กำหนดสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ
 58. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ
 59. จัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียน
 60. มีเครื่องมือวัดและประเมินผล
 61. ทำการประเมินผลมาสู่การวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนา
 62. คน ครูและบุคลากรมีความพร้อมและมีความสามารถ
 63. เทคโนโลยี ทางโรงเรียนต้องสนับสนุนให้ครูได้ใช้เทคโนโลยีประกอบการสอน
- นักเรียนใช้ประกอบการเรียน
64. กระบวนการความรู้ ทางโรงเรียนต้องพยายามส่งเสริมการให้ความรู้ที่หลากหลาย
 65. การส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ต้องระบุงการบ่งชี้ความรู้ โดยพิจารณาจาก
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงเรียน แล้วจะให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ต้องทำอะไรในรูปแบบใด
66. สนับสนุนให้ได้แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ รักษาความรู้ที่ดีเด่น และกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้ออกไป
 67. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการความรู้
 68. ประมวลและกลั่นกรองความรู้
 69. ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
 70. การเข้าถึงความรู้ ทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก
 71. แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่นทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ
 72. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน
 73. จัดระบบการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้
 74. นำความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนกันต่อไป
- อย่างต่อเนื่อง
79. ใช้ระบบ 5 ส. ใช้รูปแบบ SBM. ใช้กระบวนการ PDCA

สรุปผลการวิเคราะห์การสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management) ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์การสอบถามที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ของผู้บริหารในระดับสถานศึกษาสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนงาน 2) การบริหารจัดการที่ดี 3) เป้าหมายชัดเจน 4) งบประมาณ 5) การศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรและกำหนด best practice เป็นของตนเอง 6) การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการจัดการความรู้ 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 8) จัดให้มีพื้นที่ของการจัดการความรู้ 9) สื่อที่ทันสมัยในการสนับสนุนการจัดการความรู้ 10) การสร้างความรู้ กลั่นกรองความรู้ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 11) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การจัดการความรู้ 12) ชุมชนปฏิบัติ 13) จัดทำคลังนวัตกรรมขององค์กร

1.6 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรและศึกษาร่องรอยการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการจัดการความรู้ของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จากทุกภาคของประเทศ จำนวน 13 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนวัดท่าไชย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) โรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์ สพท. สุพรรณบุรี เขต 2 3) โรงเรียนสตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ กทม. เขต 2 4) โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศัย (กระจ่าง สิงหเสนีย์) กทม. เขต 2 5) โรงเรียนดงตาลวิทยา สพท.ลพบุรี เขต 1 6) โรงเรียนวัดยวด สพท. ลพบุรี เขต 1 7) โรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎ์ สพท. ฉะเชิงเทรา เขต 1 8) โรงเรียนตระคร้อพิทยา สพท. นครสวรรค์ เขต 3 9) โรงเรียนบ้านโพหนอง สพท. นครสวรรค์ เขต 3 10) โรงเรียนบ้านวังจั่น สพท. ลพบุรี เขต 1 11) โรงเรียนส่องสอนศึกษา สพท. แม่ฮ่องสอน เขต 1 12) โรงเรียนส่องดาววิทยาคม สพท. สกลนคร เขต 1 13) โรงเรียนชุมชนบ้านเมืองปอน สพท. แม่ฮ่องสอน เขต 1 ดังข้อมูลต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับกระบวนการเล่าเรื่อง การบันทึก การเขียน
2. แบ่งครูเป็น 4 ช่วงชั้นให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกัน
3. ครูร่วมกันวิเคราะห์ความรู้โดยกำหนดหัวข้อจากมาตรฐานของ สคส.
4. จัดทำปฏิทินงาน เป็นแผนที่กำหนดไว้แน่นอนมีแผนและหลักฐานการส่งเสริมการอ่านทุกช่วงชั้น
5. จัดทำโครงการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ ทุกช่วงชั้น

6. ทุกคนจะลงมาร่วมกันในการเล่าเรื่องในเวลา 15.30 น. วันอังคาร ทุกสัปดาห์
7. จัดทำเวทีแลกเปลี่ยน เปลี่ยนบทบาท สับเปลี่ยนบทบาทในการบันทึก สรุปขุมความรู้ จัดทำแก่นความรู้ โดยทุกคนทำได้
8. จัดทำตารางประเมินตนเอง บันทึกตารางอิสรภาพ ซึ่งเป็นวิธีทำงานของตนเองให้เพื่อนได้ศึกษาได้
9. ทุกคนสามารถจัดทำเอกสารและเข้าศึกษา website ของโรงเรียนและของเพื่อนได้
10. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อให้เวทีเล่าเรื่องดำเนินไปได้
11. นักเรียนจัดเวทีเล่าเรื่องในวันจันทร์ เวลา 15.00 น.
12. ครูสามารถสร้าง blogg ของตนเองได้
13. output ที่พบ โรงเรียนมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในระดับดี นักเรียนสามารถใช้ได้
14. มีธนาคารข้อสอบ
15. โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายบ่งชี้ KM อย่างดี
16. มีแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการที่แสดงว่าใช้ KM เป็นเครื่องมือ
17. ความสำเร็จของโครงการมีเกียรติบัตร รูปถ่ายบ่งชี้ความสำเร็จ
18. มีกระบวนการนิเทศที่ชัดเจน โดยมีหลักฐานการนิเทศ การประชุม
19. ครูไม่ยอมรับ ผู้อำนวยการใช้การพูดคุย สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดการยอมรับได้
20. มีการปรับทัศนคติของครู โดยกำหนดกลยุทธ์ว่า ภายในปี 2551 จะใช้ KM เป็นเครื่องมือและประสบความสำเร็จ
21. จัดเวทีแลกเปลี่ยนแบ่งเป็นช่วงชั้น ซึ่งเป็นหัวปลาของแต่ละช่วงชั้นและเวทีอื่นๆ
22. เวทีหัวปลาเล็ก ตามกำหนดของแต่ละหมวดวิชา หรือแต่ละช่วงชั้นจะกำหนดเอง
23. ผู้บันทึกความรู้ เป็นคนสำคัญ มักจัดไว้หลายคน
24. จัดทำขุมความรู้ สกัดขุมความรู้ จัดทำแก่นความรู้
25. จัดหาบุคคลที่ชำนาญด้าน KM เข้ามาให้ความรู้ จัดตลาดนัดความรู้ จัดโครงการการค้นหาความรู้เพิ่มเติม จัดทำแหล่งเรียนรู้
26. KM ระดับชุมชน จัดประชุมผู้ปกครองถึงการเลี้ยงดูอย่างไรให้เป็นคนดี
27. งานวิจัยของครู คู่มือครู โครงการ แผนกลยุทธ์
28. แผนการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นระบบ เผยแพร่ได้
29. ผลผลิตที่พบ มีนวัตกรรมครูจำนวนมาก ทุกกลุ่มสาระ ทุกช่วงชั้น

30. จัดประกวดสื่อนวัตกรรม ซึ่งมีครูได้รับรางวัล แล้วให้มาแลกเปลี่ยนโดยการเล่าเรื่องสื่อสร้างสรรค์ และงานวิจัย

31. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินทั้ง 8 กลุ่มสาระแล้วมาบอกเพื่อน

32. จัดเวทีแลกเปลี่ยนระหว่างนักเรียน ระหว่างครูกับนักเรียน โดยใช้ชั่วโมง home room โดยให้เด็กเล่าสิ่งที่เด็กประสบความสำเร็จ

33. มีคณะกรรมการนักเรียน โรงเรียนในฝันนักเรียนสามารถตอบปัญหาได้รวดเร็ว

34. จัดเวทีพี่เล่าให้น้องฟัง

35. มีพื้นที่ให้นักเรียนเขียน blogg ของตนเอง โดยนักเรียนแกนนำเริ่มต้นก่อน

36. จัดให้มีป้ายนิเทศสำหรับครู ป้ายนิเทศสำหรับเด็ก

37. เปิดโอกาสให้นักเรียนนำเสนอผลงานด้าน IT ของตนเองหรือกลุ่ม

38. มีการปรับแผนกลยุทธ์

39. จัดให้มีคลังความรู้ที่นักเรียนทราบว่า ม.ปลายต้องรู้ทั้งหมด

40. มุ่งพัฒนานวัตกรรมครู

41. พฤติกรรมครูเปลี่ยน มีแลกเปลี่ยน มีเสนอผลงาน

42. สนับสนุน เงิน เวลา และปัจจัยอื่นๆ

43. เชิญ สกส. มาสร้างความเข้าใจให้กับคณะครู

44. จัดทำโครงการ KM เป็นโครงการวิจัยของโรงเรียน เรื่องโครงการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านการจัดการความรู้

45. จัดหาที่ปรึกษาสำหรับครู ได้ ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ เป็นที่ปรึกษา

46. ตั้งทีมงาน กำหนดหน้าที่ในการทำงาน

47. จัดทีมศึกษาด้าน CKO

48. สร้างความตระหนักในการเล่าเรื่องให้กับครู

49. เน้นการเล่าเรื่อง และเล่าทุกชั้นตอน

50. จัดทำ blogg ของโรงเรียนและร่วมใช้ blogg ของ go to know

51. ทีมงานจะนำความรู้มาเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนแบบบูรณาการ

52. กำหนดทิศทางในการเล่าเรื่อง เช่นการเรียนการสอน สิ่งที่ประสบความสำเร็จ
สิ่งที่ประทับใจ

53. จัดทำแฟ้มเอกสารของสายชั้น

54. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มสาระ

55. ประชุมเดือนละ 1 ครั้ง

56. ประชุมประจำเดือนจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเก็บ เล่าเรื่อง
57. แต่ละสายชั้นมีแผนบูรณาการ
58. ใช้กระบวนการ backward design
59. ใช้กระบวนการ KM ในการออกแบบการเรียนรู้ของ backward design
60. จัดทำหน่วยบูรณาการคร่อมวิชา
61. เน้นจัดทำแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
62. จัดห้อง KM เอกสารและโครงการ
63. จัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์ทุกสายชั้น รายวิชา โดยโรงเรียนให้งบประมาณ
64. เข้าโครงการโดยเขตพื้นที่เป็นผู้คัดเลือก แต่มีความสมัครใจอยู่ด้วย
65. ประชุมคณะครู ครูไม่เข้าใจ ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ฟังได้อย่างเข้าใจ
66. ครูยอมรับและสนใจที่จะร่วมดำเนินการด้านการจัดการความรู้ทุกคน
67. ออกคำสั่งการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
68. แยกนำ สื่อสารความรู้สู่ครูทุกคน
69. นำคณะครูศึกษาดูงานด้าน km เช่น ปตท. ปูน ซีเมนต์ไทย
70. สื่อสารถึงผู้ปกครองเพื่อสร้างความเข้าใจ
71. ส่งเสริมครูสร้างนวัตกรรมทุกกลุ่มสาระ
72. ครูยอมรับใจและแลกเปลี่ยนกันอย่างจริงจัง
73. จัดทีมงานเป็นกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย กลุ่มนักเรียน
74. ครูจัดทำรายงานตนเองทุกเดือนเพื่อแสดงความก้าวหน้าของงาน
75. นักเรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ที่หลากหลาย
76. ผู้อำนวยการโรงเรียนตรวจแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
77. จัดทำธนาคารความดี โดยนักเรียนพบครูที่ปรึกษาทุกวัน
78. นักเรียนที่มีผลการเรียนรู้จะมีรางวัล
79. มีแหล่งเรียนรู้สารสนเทศ เช่นห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสืบค้น ห้องสมุดอินเทอร์เน็ต
80. มีบริการพิมพ์ (print) และ scan สำหรับนักเรียน
81. ผู้บริหาร ครู เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ
82. จัดเรื่องเล่า (เขียนก่อนเล่า)
83. แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน
84. สกัดขุมความรู้ จะมีกระดาษใหญ่ไว้บริการ
85. จัดทำกระดาษแผ่นเล็กเขียนการสกัดความรู้แล้วรวมขุมที่เหมือนกันเป็นแก่นความรู้

86. ตั้งชื่อแก่นความรู้
87. จัดทำตารางอิสรภาพ เป็นการจัดลำดับตาม KPI ตามข้อตกลง
88. จัดทำธารปัญญาที่ประเมินตนเอง โดยใช้ SWOT
89. จัดทำขั้นบันไดความรู้
90. จัดทำ SAR (self study report) ของโรงเรียน
91. เผยแพร่ความรู้ ขยายผลการเรียนรู้สู่เพื่อนครู
92. กำหนดวัน KM
93. มีแผนงานโครงการ 8 กลุ่มสาระ
94. แต่ละช่วงชั้นดำเนินงานด้วยตนเอง
95. นำขุมความรู้สู่แผนการสอน
96. นำผลที่ได้ไปพัฒนาผู้เรียน
97. ส่งเสริมครูจัดสร้างนวัตกรรมที่เป็นของตนเอง
98. มีระบบการประเมินตนเอง
99. กำหนดวัน KM ร่วมกันทั้งโรงเรียน
100. ใช้ KM เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเท่านั้น
101. ใช้การปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป
102. KM ที่ไปกระทบงานหลัก แต่จะช่วยให้เข้มแข็งมากขึ้น
103. เน้นการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง
104. แต่งตั้งทีมงานตามมาตรฐานของ สมศ.
105. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้รู้จักการทำงาน

เป็นทีม

106. สกัดขุมความรู้ จะมีกระดาศใหญ่ไว้บริการ
107. ตั้งชื่อแก่นความรู้
108. จัดทำตารางอิสรภาพ เป็นการจัดลำดับตาม KPI ตามข้อตกลง
109. จัดทำธารปัญญาที่ประเมินตนเอง โดยใช้ SWOT
110. ขยายผลการเรียนรู้สู่เพื่อนครู
111. กำหนดวัน KM
112. แต่ละช่วงชั้นดำเนินงานด้วยตนเอง
113. นำขุมความรู้สู่แผนการสอน
114. นำผลที่ได้ไปพัฒนาผู้เรียน

115. ส่งเสริมการจัดสร้างนวัตกรรมที่เป็นของตนเอง
116. มีระบบการประเมินตนเอง
117. กำหนดวัน KM ร่วมกันทั้งโรงเรียน
118. ใช้ KM เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเท่านั้น
119. ใช้การปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป
120. KM ที่ไปกระทบงานหลัก แต่จะช่วยให้เข้มแข็งมากขึ้น
121. เน้นการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง
122. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยน
123. ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันและประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
124. แต่ละคนมีหน้าที่ต่างๆ กันไปตามงานที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมาย
125. บุคลากรสร้างความเข้าใจต่อกันและสามารถเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันได้ดี
126. มีการส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
127. KM ทีม ต้องรู้จักสนใจ ค้นหาความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้
128. ผู้บริหารมุ่งใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์เพื่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

สู่ความสำเร็จ

129. ผู้บริหารรู้จักการใช้ภาวะผู้นำจะทำให้การดำเนินงานด้าน KM ดำเนินไปได้ด้วยดี
130. การดำเนินงานของบุคลากรไม่สับสน เนื่องจากผู้บริหารติดตามอย่างใกล้ชิด
131. ผู้นำกลุ่มหรือแกนนำ ต้องมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน
132. บุคลากรต้องรู้จักวิเคราะห์งาน
133. สถานศึกษาต้องมุ่งพัฒนาการเรียนรู้ การเชื่อมโยง
134. กระบวนการ KM ต้องศึกษาแก่นความรู้ โดยเริ่มจากการเล่าเรื่อง ค้นหา

ประสบการณ์ (tacit knowledge) ออกมา

135. จัดเวทีแลกเปลี่ยน ทีมต้องพยายามยึดกระบวนการกลุ่มและนำความรู้มาพัฒนางาน
136. เผยแพร่ความรู้เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมาย
137. จัดสร้าง blogg และให้บุคลากรสามารถสร้าง blogg ของตนเองได้
138. ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันและประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
139. แต่ละคนมีหน้าที่ต่างๆ กันไปตามงานที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมาย
140. บุคลากรสร้างความเข้าใจต่อกันและสามารถเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันได้ดี
141. มีการส่งเสริมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
142. KM ทีม ต้องรู้จักสนใจ ค้นหาความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้

143. ผู้บริหารมุ่งใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์เพื่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้
สู่ความสำเร็จ
144. ผู้บริหารรู้จักการใช้ภาวะผู้นำจะทำให้การดำเนินงานด้าน KM ดำเนินไปได้ด้วยดี
145. การดำเนินงานของบุคลากรไม่สับสน เนื่องจากผู้บริหารติดตามอย่างใกล้ชิด
146. ผู้นำกลุ่มหรือแกนนำ ต้องมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน
147. บุคลากรต้องรู้จักวิเคราะห์งาน
148. สถานศึกษาต้องมุ่งพัฒนาการเรียนรู้ การเชื่อมโยง
149. จัดเวทีแลกเปลี่ยน โดยทีมต้องพยายามยึดกระบวนการกลุ่ม และนำความรู้มา
พัฒนางานเผยแพร่ความรู้เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมาย
150. จัดให้มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจต่อ KM เป็นระยะ เริ่มจากการพูดคุย
151. จัดทบทวนสิ่งที่พูดคุยสกัดออกมาเป็นขุมความรู้
152. นำเสนอและดึงชุมชนเข้าร่วมในการจัดการความรู้ของโรงเรียน
153. นำ IT เข้าสู่กระบวนการ
154. ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย สู่ Km
155. จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ
156. ผู้ปกครองคุยกันถึงเรื่องเลี้ยงลูก
157. จัดทำตัวชี้วัดร่วมกัน
158. จัดทำเอกสาร วารสาร Km ของโรงเรียน
159. จัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์โรงเรียนเชิญชวนผู้ปกครองเข้าร่วมโครงการ KM
160. จัดนิทรรศการผลงานทางวิชาการครู นักเรียน
161. จัดเวทีให้ครูแสดงความสามารถ
162. นำเสนอผลการดำเนินงานสู่องค์กรอื่นๆ ในงานมหกรรมด้าน KM
163. ระดมสมอง ขยายผลการศึกษาสู่ครูทั้งโรงเรียน
164. ทุกคนกล้าที่จะเล่าประสบการณ์ของตนเองให้คนอื่นได้ฟัง
165. ทุกโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทและ
ความต้องการของโรงเรียน
166. จับ 4 งานขององค์กรเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานด้าน KM
167. จัดทำเอกสารและ ICT จากการประชุม ทำแผนพับ ทำแฟ้ม KM
168. พาครูไปศึกษาดูงาน กลับมาเล่าเรื่อง และจัดทำการสกัดขุมความรู้ แก่นความรู้
แล้วสรุปนำมาแลกเปลี่ยนต่อกัน

169. ใช้ KM ในระดับนักเรียน เริ่มจากการเล่าเรื่อง
170. จัดทำเป็นบันทึก หรือหนังสือเล่มเล็ก
171. ส่งเสริมนวัตกรรมครู โดยใช้ประสบการณ์จากการเล่าเรื่องเพื่อนำมาพัฒนาเป็นสื่อ

นวัตกรรม

172. สนับสนุนให้ครูพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นผลงานทางวิชาการ
173. มีระบบการประเมิน โดยดูจากความสำเร็จ
174. มีการประเมิน SAR ของโรงเรียน
175. ครูแกนนำประหลุมสร้างความเข้าใจต่อครูทั้งโรงเรียน
176. มุ่งสร้างการอ่าน การคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบแบบแผนและมีคุณธรรม
177. เล่าเรื่องเพื่อหา best practice ของตนเอง
178. จัดทำคลังความรู้เป็นเอกสาร เพื่อให้ครูนำไปใช้ใน 4 งานของโรงเรียน
179. เผยแพร่งานของโรงเรียน นอกโรงเรียนและนอกเขตพื้นที่การศึกษา
180. ส่งเสริมครูสร้างนวัตกรรมใหม่
181. ส่งเสริมคุณธรรมให้มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน
182. มุ่งสร้างเจตคติที่ดีต่อกันและต่อการจัดการความรู้
183. มุ่งพัฒนาบุคลากรจากที่ไม่รู้ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert)
184. ทุกคนมีความเสมอภาคทางความคิด
185. ไม่สนับสนุนอามิสสินจ้าง หรือรางวัลให้ทำงานด้วยใจไม่ใช้การบังคับแต่ใช้

การสมัครใจ

186. สร้างความเข้าใจเมื่อนำมาพิจารณาความดีความชอบ
187. ใช้เทคนิคเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
188. KM จะเกิดได้ในกรณีการทำงานและทบทวนอย่างเป็นระบบ
189. ใช้กระบวนการ PDCA ในการบวนการบริหารและใช้ KM เป็นเครื่องมือ
190. องค์ความรู้ที่ได้ต้องนำมาสู่การตัดสินใจและเกิดการเรียนรู้ learning

หาความยั่งยืนของกระบวนการ

สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์และการดูร่องรอยการจัดการความรู้ (knowledge management) ของโรงเรียนแกนนำของโครงการจัดการความรู้ของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์และการศึกษาดูร่องรอยการจัดการความรู้ ของผู้บริหาร ในระดับสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) วิเคราะห์องค์กร
- 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
- 3) จัดทำแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
- 4) กำหนดทีมงาน
- 5) ทำงานโดยทุกคนมีส่วนร่วม
- 6) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน
- 7) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้สู่ความสำเร็จ
- 8) ประชาสัมพันธ์โครงการ
- 9) การสนับสนุนงบประมาณ
- 10) การแลกเปลี่ยนความรู้
- 11) การสร้างความรู้
- 12) จัดทำแหล่งเรียนรู้และคลังนวัตกรรม
- 13) การประเมินตนเอง
- 14) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 15) การนิเทศติดตามผล
- 16) การทบทวนระบบการทำงาน
- 17) การจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์และรายงานผลการดำเนินงาน
- 18) การให้รางวัลความสำเร็จ

1.7 สรุปผล/วิเคราะห์ผลการศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎี การสัมภาษณ์และการหา ร่องรอยการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาและกำหนดเป็นตัวแปร ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตัวแปรที่ได้จากการสังเคราะห์การจัดการความรู้

ตัวแปรที่	ตัวแปร	รายละเอียดตัวแปร
1	ความสมัครใจ (volunteer) (X_1)	สถานศึกษาเข้าร่วมโครงการจัดการความรู้ (KM) ด้วยความสมัครใจ โดยที่ผู้บริหารสูงสุด หรือหัวหน้าโครงการเป็นผู้นำเข้าสู่โครงการ โดยที่ครูทุกคนตกลงเข้าโครงการ ร่วมกันด้วยความเต็มใจและพร้อมเพรียง และสมัครเข้ารับการอบรมร่วมในโครงการ KM
2	การสร้างทีมงาน (team building) (X_2)	สถานศึกษามีผู้บริหารสูงสุดเป็นหัวหน้าทีมงานในองค์กรและทีมงานมีประสบการณ์ด้าน KM สูง มีการนำ IT มาใช้ในงาน มีผู้นำที่สนับสนุนโครงการ มีการแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ แต่งตั้งผู้บริหารงานย่อย แต่งตั้งผู้นิเทศหรือผู้ดูแลในภาพรวม แต่งตั้งผู้อำนวยการความสะอาดในโครงการ แต่งตั้งผู้ประสานงาน แต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอกโดยทุกระบวนการมุ่งสู่ความสำเร็จ
3	การอบรมและการให้ความรู้ (training / learning) (X_3)	บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการอบรม กระบวนการจัดการความรู้ในการดำเนินการ โดยการอบรมมีรูปแบบการอบรมที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยน โดยสถานศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริงร่วมกันได้ โดยการอบรมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ด้วยตนเองได้ สถานศึกษามีความพร้อมทางด้านบุคลากรในการถ่ายทอดการจัดการความรู้ มีการให้

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ตัวแปร	รายละเอียดตัวแปร
3	การอบรมและการให้ความรู้ (training / learning) (X ₃)	ความรู้บุคลากรใหม่ มีการประชุมทีมงาน เพื่อมุ่งให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย มีการใช้ระบบบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ มีการฝึกอบรม ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้อินเตอร์เน็ต มีมุมหนังสือ มีการอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยสถานศึกษาจัดให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยน
4	การติดต่อสื่อสาร (communication) (X ₄)	สถานศึกษาจัดให้มีสื่อในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายด้วยกระบวนการที่หลากหลาย มีการใช้อีเมลสาร แผ่นประกาศจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ บัตรอิเล็กทรอนิกส์ บัตรกระดาษ แฟ้มงานของส่วนรวม เสียงตามสาย เพื่อประชาสัมพันธ์การดำเนินงานการประสานงานและการสร้างความเข้าใจร่วมกัน
5	การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (culture change) (X ₅)	สถานศึกษาเข้าร่วมโครงการด้วยความเต็มใจ โดยจัดระบบการทำงานโดยมีการจัดตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยคณะทำงานมาจากทุกฝ่าย และทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นอย่างดี กระบวนการดำเนินงานมีกระบวนการวิเคราะห์องค์กรด้วยเทคนิค SWOT analysis ก่อนดำเนินการ มีกระบวนการสื่อสารเพื่อปรับวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรมของคนในองค์กร ที่ทุกคนมีส่วนร่วม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่าง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ตัวแปร	รายละเอียดตัวแปร
5	การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรม การทำงานของบุคลากร (culture change) (X_5)	จริงจัง โดยมี การกำหนดขอบเขตการ ปฏิบัติงานด้าน การจัดการความรู้ เกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม มี กิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและ ทางอ้อม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใน การทำงาน โดยใช้การจัดการความรู้ไป พัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น
6	การวางแผน (planning) (X_6)	สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนการจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการสร้าง ทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ กำหนดการ จัดการความรู้สู่แผนกลยุทธ์ โดยกำหนด ขอบเขตในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา กำหนดแผนปฏิบัติงาน กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน การจัดการความรู้ที่เพียงพอ กำหนดบุคลากร ตามโครงสร้างของการจัดการความรู้ กำหนดเวลาความสำเร็จของงาน กำหนดคน ที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ กำหนดทีม ตรวจสอบ นิเทศติดตามผลและประเมินผล โครงการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่าง ชัดเจน

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ตัวแปร	รายละเอียดตัวแปร
7	<p>การเตรียมการตามกระบวนการการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (action) (X₇)</p> <p>7.1 การค้นหาความรู้ (X_{7,1})</p> <p>7.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (X_{7,2})</p>	<p>ด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษานั้นผู้บริหารและทีมงานได้บอกให้ทุกคนรับรู้โดยมีการระบุถึงสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้แน่นอน งานที่ปฏิบัติมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา สถานศึกษาใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ</p> <p>รวมทั้งมีการกำหนดให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย โดยที่สถานศึกษาจัดบริการไว้</p> <p>และบุคลากร มีการค้นหาความรู้ที่เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อจัดเป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge)</p> <p>สถานศึกษามีการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยที่ทุกคนเต็มใจเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในสถานศึกษาทุกคนสถานศึกษาจัดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเพื่อค้นหาประสบการณ์ และสร้างความรู้ที่ชัดเจน ครูทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้อย่างลึกซึ้งได้ และสามารถนำความรู้ที่ได้สร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองโดยบุคลากรสามารถใช้สื่อหลากหลายที่ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้โดยเฉพาะสื่อ อิเล็กทรอนิกส์</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ตัวแปร	รายละเอียดตัวแปร
	7.3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (X ₇₃)	<p>สถานศึกษามีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูง โดยการจัดเก็บความรู้ไม่มีความซ้ำซ้อน การถ่ายโอนความรู้สู่ผู้ที่เก็บมีความเหมาะสม มีระบบง่ายต่อการสืบค้น มีการรวบรวมความรู้ที่ต้องการไว้แน่นอน และหลากหลายที่ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ตามต้องการและทันเวลา และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี</p>
	7.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (X ₇₄)	<p>ระบบการจัดการความรู้มีมาตรฐานเดียวกัน การจัดทำข้อมูลใช้ภาษาที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่ายและทุกคนเป็นส่วนร่วม มีการปรับปรุงเนื้อหาที่จัดเก็บในคลังความรู้ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ คลังความรู้มีประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างยิ่ง และบุคลากรใช้คลังความรู้เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ</p>
	7.5 การเข้าถึงความรู้ (X ₇₅)	<p>แหล่งความรู้มีความหลากหลายและง่ายต่อการเข้าถึงคนทั่ว โดยทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภทได้ มีการจัดเวลาอิสระให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้บ่อยๆ และมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ทุกรูปแบบ สถานศึกษามีการจัดหาสื่อ / อุปกรณ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้ ทุกคนใช้ความรู้พัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

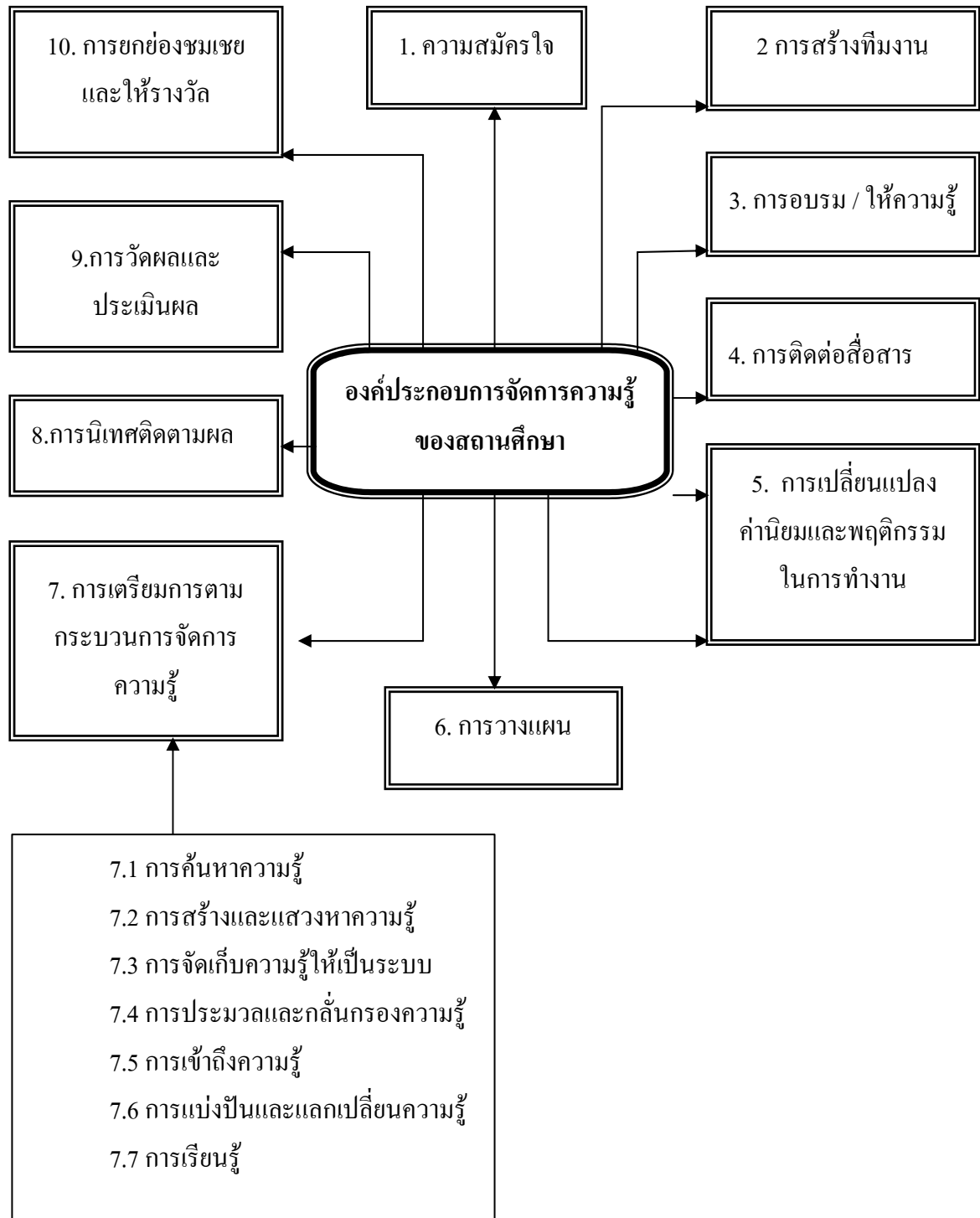
ตัวแปรที่	ตัวแปร	รายละเอียดตัวแปร
	<p>7.6 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (X₇₆)</p> <p>7.7 การเรียนรู้ (X₇₇)</p>	<p>บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน โดยความรู้ที่แลกเปลี่ยนก่อนประโยชน์ต่อผู้ให้และผู้รับรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน บุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น บุคลากรมีการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันได้โดยใช้คลังความรู้ กระดานข่าว กิจกรรมแลกเปลี่ยน เครือข่ายการเชื่อมโยง การวิจัย การใช้ภูมิปัญญา ป้ายประกาศ และอื่นๆ</p> <p>บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ โดยความรู้ที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากร และปัญหาขององค์กรได้ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้ทำให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารยอมรับความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน กระบวนการจัดการความรู้สามารถพัฒนางานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร</p>
8	การนิเทศติดตามผล (supervision) (X ₈)	<p>สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ โดยระบบการนิเทศมีประสิทธิภาพ ทุกคนตระหนักและยอมรับในความสำคัญของการนิเทศ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศได้รับการยอมรับจากทุกคนและใช้วิธีการที่</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ตัวแปร	รายละเอียดตัวแปร
		หลากหลายในการนิเทศ มีการนำผลการนิเทศมาพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
9	การวัดและประเมินผล (assessment) (X_9)	สถานศึกษามีการกำหนดระบบการประเมินที่ทุกคนมีส่วนร่วม กำหนดตัวชี้วัด เวลาและวิธีการประเมินอย่างชัดเจนเหมาะสมและมีวิธีการที่หลากหลาย พร้อมทั้งนำผลการประเมินมาพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
10	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward) (X_{10})	ทุกคนที่มีส่วนร่วมมีความภาคภูมิใจเมื่อการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้วางไว้ การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางตรงและทางอ้อม ที่ทุกคนได้รับผลตอบแทนที่หลากหลาย เช่น ของกำนัล การช่วยแก้ไขปัญหา การให้บัตรเชิญ การให้รางวัลตนเอง เป็นต้น

องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่สังเคราะห์ได้จากกระบวนการ

จากผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 16 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการความรู้เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

2.1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 วิเคราะห์ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จากแบบสอบถามเพื่อสร้างเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 9 โรงเรียน จำแนกตาม เพศ ตำแหน่งหน้าที่การงาน อายุ ระดับการศึกษา การเกี่ยวข้องกับทีมงาน KM จำนวนครู และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 174 คน แต่เก็บข้อมูลได้ 134 คน คิดเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่เก็บได้ ร้อยละ 77.01 ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
1.1 ชาย	9	100	28	22.40	37	27.61
1.2 หญิง	-	0	97	77.60	97	72.39
รวม	9	100	125	100	134	100
2. ตำแหน่งหน้าที่การงาน	9	6.72	125	93.28	134	100
รวม	9	6.72	125	93.28	134	100
3. อายุตัว						
3.1 19-35	-	0	7	5.22	7	5.22
3.2 36-60	9	100	118	94.78	127	94.78
รวม	9	100	125	100	134	100
4. ระดับการศึกษา	4	44.44	110	88.00	114	85.10
4.1 ปริญญาตรี	5	55.55	15	12.00	20	14.90
4.2 ปริญญาโท						
รวม	9	100	125	100	134	100

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา	4	44.44	110	88.00	114	85.10
4.1 ปริญญาตรี	5	55.55	15	12.00	20	14.90
4.2 ปริญญาโท						
รวม	9	100	125	100	134	100
5. คณะกรรมการด้าน KM						
5.1 เป็นกรรมการบริหาร	9	100	24	19.20	33	24.60
5.2 เป็นผู้ปฏิบัติ	-		101	80.80	101	75.40
รวม	9	100	125	100	134	100
6. โรงเรียนของท่านมีครู						
6.1 จำนวน 2-10 คน	2	22.22	4	3.20	6	4.48
6.2 จำนวน 11-20 คน	1	11.11	11	8.80	12	8.96
6.3 จำนวน 21- 40 คน	1	11.11	6	4.80	7	5.22
6.4 จำนวน 41- 60 คน	3	33.33	50	40.00	53	39.55
6.5 มากกว่า 60 คน ขึ้นไป	2	22.22	54	43.20	56	41.79
รวม	9	100	125	100	134	100
7. โรงเรียนของท่านมีนักเรียน						
7.1 จำนวน 50-100 คน	-	0	-	0	-	0
7.2 จำนวน 101-200 คน	2	22.22	13	10.40	15	11.19
7.3 จำนวน 201-300 คน	1	11.11	6	4.80	7	5.22
7.4 จำนวน 301-400 คน	1	11.11	2	1.60	3	2.24
7.5 จำนวน 401 คนขึ้นไป	5	55.55	104	83.20	109	81.34
รวม	9	100	125	100	134	100

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 134 คน เป็นเพศชาย 37 คน คิดเป็นร้อยละ 27.61 เป็นเพศหญิง 97 คน คิดเป็นร้อยละ 72.39

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.72 และเป็นครูผู้สอน จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 93.28 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 19-35 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 และอายุระหว่าง 36-60 จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 94.78 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาาระดับปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 85.10 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 ด้านการปฏิบัติงานผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็น คณะกรรมการบริหารด้านการจัดการความรู้ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 และเป็นผู้ปฏิบัติ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 75.40 ด้านจำนวนครูในโรงเรียนกลุ่มดำเนินการที่มีครูระหว่าง 2-10 คน ผู้ตอบมีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.48 โรงเรียนที่มีครูระหว่าง 11-20 คน ผู้ตอบมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.96 โรงเรียนที่มีครูระหว่าง 21-40 คน ผู้ตอบมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 โรงเรียนที่มีครูระหว่าง 41-60 คน มีผู้ตอบจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 39.55 และโรงเรียนที่มีครูมากกว่า 60 คน ขึ้นไป มีผู้ตอบจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 41.79 และ ด้านจำนวนนักเรียน โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 101-200 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 11.19 โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 201-300 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 301-400 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.24 และโรงเรียนที่มีนักเรียน 500 คนขึ้นไป มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 81.34 โดยจำแนกเป็นผู้บริหารและครู ดังนี้

ผู้บริหาร ผู้ตอบที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 9 คน เป็นชาย 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนผู้บริหารหญิงไม่มี ผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 36-60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 ปริญญาโท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.55 ด้านผู้บริหารได้เป็นคณะกรรมการร่วมในโครงการการจัดการความรู้ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ไม่มีผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารที่โรงเรียนมีจำนวนครู 2-10 คน จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ผู้บริหารที่โรงเรียนมีจำนวนครู 11-20 คน จำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ผู้บริหารที่โรงเรียนมีจำนวนครู 21-40 คน จำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ผู้บริหารที่โรงเรียนมีจำนวนครู 41-60 คน จำนวน 3 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 33.33 แลผู้บริหารที่โรงเรียนมีจำนวนครู 60 คนขึ้นไป จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 22.22

ครู ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครู ทั้งสิ้น 125 คน เป็นชาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 22.40 ที่เป็นหญิง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 77.60 ตำแหน่งมีหน้าที่การงานที่เป็นครูทั้งสิ้น 125 คน คิดเป็นร้อยละ 93.28 ครูที่มีอายุระหว่าง 19-35 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 อายุระหว่าง 36-60 จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 94.78 ระดับการศึกษาของครูที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 88.00 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 ครูที่มีหน้าที่การงานเป็นคณะกรรมการบริหารโครงการการจัดการความรู้ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 และครูที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 80.80 ครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีครู 2-10 คน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 ครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีครู 11-20 คน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 ครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีครู 21-40 คน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 ครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีครู 41-60 คน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีครู 60 คนขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 43.20

2.2 วิเคราะห์ระดับขององค์ประกอบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนนาร่อง

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในการปฏิบัติตามองค์ประกอบการจัดการความรู้ ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยผู้บริหารและครูในกลุ่มโรงเรียนนาร่อง จำนวน 9 โรงเรียน ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียน
นำร่องโดยภาพรวม

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	1. ความสมัครใจ (volunteer) (X_1)	3.83	0.983	มาก
	องค์กรของท่านเข้าโครงการ KM ด้วยความสมัครใจ			
1	1.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำเข้าสู่โครงการ(X_{11})	4.06	0.907	มาก
2	1.2 หัวหน้าโครงการนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร(X_{12})	3.59	1.005	มาก
3	1.3 ผู้บริหารและครูทุกคนตกลงเข้าโครงการร่วมกัน(X_{13})	3.85	1.036	มาก
	2. การสร้างทีมงาน (team building) (X_2)	3.63	1.056	มาก
4	2.1 มีผู้บริหารสูงสุดเป็นหัวหน้าทีมงานในองค์กร(X_{21})	3.93	0.919	มาก
5	2.2 ผู้นำและทีมงานมีประสบการณ์ด้าน KM สูง (X_{22})	3.39	1.054	มาก
6	2.3 มีการใช้ IT มาใช้ในงาน (X_{23})	3.60	0.989	มาก
7	2.4 ผู้นำสนับสนุนโครงการ(KM project champion) (X_{24})	3.66	1.047	มาก
8	2.5 มีแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ(KM project manager)(X_{25})	3.86	1.027	มาก
9	2.6 มีการแต่งตั้งผู้บริหารงานย่อย (subject manager) (X_{26})	3.67	1.095	มาก
10	2.7 มีการแต่งตั้งผู้นิเทศหรือผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge supervisor / broker) (X_{27})	3.66	1.069	มาก
11	2.8 มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการความสะดวกในโครงการ (KM facilitators)(X_{28})	3.60	1.111	มาก
12	2.9 มีแต่งตั้งผู้ประสานงาน(KM project coordinator)(X_{29})	3.72	1.073	มาก
13	2.10 มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอก (KM project consultant) (X_{210})	3.13	1.291	ปานกลาง
14	2.11 ครุมั่นใจว่าทีมงานสามารถนำสู่ความสำเร็จได้(X_{211})	3.72	0.937	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวแปร ที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	3. การอบรมและการให้ความรู้ (training / learning) (X₃)	3.72	1.027	มาก
15	3.1 ครูได้รับการอบรมกระบวนการจัดการความรู้(X ₃₁)	3.93	0.967	มาก
16	3.2 การอบรมมีประโยชน์ต่อท่านในการดำเนินการ(X ₃₂)	3.93	0.963	มาก
17	3.3 รูปแบบการอบรมส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน แนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงร่วมกันได้ (X ₃₃)	3.87	1.014	มาก
18	3.4 การอบรมทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (X ₃₄)	3.87	0.979	มาก
19	3.5หลักสูตรที่อบรมส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้(X ₃₅)	3.90	0.988	มาก
20	3.6 สถานศึกษามีให้ความรู้บุคลากรใหม่(team buddy)(X ₃₆)	3.72	1.059	มาก
21	3.7สถานศึกษามีประชุมทีมงานเสมอ (team briefing) (X ₃₇)	3.74	1.061	มาก
22	3.8 สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีที่ หลากหลาย (knowledge sharing session) (X ₃₈)	3.69	1.044	มาก
23	3.9 สถานศึกษามีการใช้ระบบบทเรียน e-learning (X ₃₉)	3.44	1.121	ปานกลาง
24	3.10 สถานศึกษามีการใช้ระบบ e-book (X ₃₁₀)	3.30	1.195	ปานกลาง
25	3.11 สถานศึกษามีการฝึกอบรม (class training) (X ₃₁₁)	3.65	1.028	มาก
26	3.12 สถานศึกษาส่งเสริมให้ใช้อินเตอร์เน็ต (intranet) (X ₃₁₂)	4.04	0.896	มาก
27	3.13 สถานศึกษามี km corner ด้วยหนังสือและอื่นๆ (X ₃₁₃)	3.53	1.031	มาก
28	3.14 สถานศึกษาจัดสัมมนา seminar/public training)(X ₃₁₄)	3.63	1.001	มาก
29	3.15 สถานศึกษามีพื้นที่แลกเปลี่ยน (site visit) (X ₃₁₅)	3.60	1.056	มาก
	4. การติดต่อสื่อสาร (communication) (X₄)	2.97	1.077	ปานกลาง
	สถานศึกษาจัดให้มีสื่อในการสื่อสาร ดังนี้			
30	4.1 มีเอกสาร (document) (X ₄₁)	3.54	0.970	มาก
31	4.2 แผ่นประกาศ (poster) (X ₄₂)	3.17	1.029	ปานกลาง
32	4.3 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) (X ₄₃)	2.94	1.155	ปานกลาง
33	4.4 แฟ้มส่วนรวม (public folder) (X ₄₄)	3.25	1.038	ปานกลาง
34	4.5 เสียงตามสาย (live broadcast) (X ₄₅)	3.11	1.148	ปานกลาง
35	4.6 บัตรอิเล็กทรอนิกส์ (e-card) (X ₄₆)	2.30	1.111	น้อย
36	4.7 บัตรกระดาษ (paper card) (X ₄₇)	2.45	1.087	น้อย

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	5. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (culture change) (X_5)	3.70	1.092	มาก
37	5.1 องค์กร/บุคลากรเข้าร่วมโครงการด้วยความเต็มใจ(X_{51})	3.86	1.012	มาก
38	5.2 มีการจัดตั้งคณะทำงานเป็นรูปธรรม (X_{52})	3.73	1.132	มาก
39	5.3 คณะทำงานมาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (X_{53})	3.72	1.117	มาก
40	5.4 ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างดี (X_{54})	3.72	1.121	มาก
41	5.5 มีกระบวนการ SWOT analysis ก่อนดำเนินการ (X_{55})	3.59	1.158	มาก
42	5.6 มีกระบวนการสื่อสารเพื่อปรับวิธีคิด ทักษะคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กร ที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X_{56})	3.64	1.086	มาก
43	5.7 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง (X_{57})	3.74	1.076	มาก
44	5.8 มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ เกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X_{58})	3.69	1.086	มาก
45	5.9 มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม (X_{59})	3.65	1.071	มาก
46	5.10 บุคลากรในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานโดยใช้การจัดการความรู้ในทางที่ดีขึ้น (X_{510})	3.66	1.062	มาก
	6. การวางแผน (planning) (X_6)	3.46	0.929	ปานกลาง
47	6.1 กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (X_{61})	3.48	0.932	ปานกลาง
48	6.2 มีการกำหนดและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ (X_{62})	3.52	0.940	มาก
49	6.3 มีการกำหนดการจัดการความรู้สู่แผนกลยุทธ์ (X_{63})	3.49	0.932	ปานกลาง
50	6.4 มีการกำหนดขอบเขตในการจัดKMในสถานศึกษา (X_{64})	3.51	0.956	มาก
51	6.5 มีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (project) เรื่อง KM (X_{65})	3.50	0.948	มาก
52	6.6 มีการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ KM ที่ชัดเจน (X_{66})	3.46	0.963	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
53	6.7 มีการกำหนดปัจจัยสนับสนุน KM ที่เพียงพอ (X_{67})	3.40	0.910	ปานกลาง
54	6.8 มีการกำหนดบุคลากรตามโครงสร้างของ KM (X_{68})	3.45	0.922	ปานกลาง
55	6.9 มีการกำหนดเวลาความสำเร็จของงานด้าน KM (X_{69})	3.36	0.913	ปานกลาง
56	6.10 มีการกำหนดคนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ (X_{610})	3.49	0.891	ปานกลาง
57	6.11 มีการกำหนดทีมตรวจสอบ นิเทศติดตามผลและ ประเมินผลโครงการจัดการความรู้ (X_{611})	3.40	0.934	ปานกลาง
	7. การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (action) (X_7)	3.43	0.831	ปานกลาง
	7.1 การค้นหาความรู้ (X_{71})	3.45	0.902	ปานกลาง
58	7.1.1 สิ่งที่กำหนดบอกให้ทุกคนรู้นั้นเป็นเรื่อง KM (X_{711})	3.37	0.890	ปานกลาง
59	7.1.2 มีการระบุถึงสิ่งเป้าหมาย KM ไว้แน่นอน (X_{712})	3.47	0.890	ปานกลาง
60	7.1.3 งานที่ปฏิบัติมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรโดยใช้ KM เป็นเครื่องมือ (X_{713})	3.50	0.940	มาก
61	7.1.4 สิ่งที่กำหนดให้เรียนรู้มีความหลากหลาย ที่องค์กรจัดบริการไว้ (X_{714})	3.47	0.890	ปานกลาง
62	7.1.5 มีการค้นหาความรู้ที่เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อจัดเป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) (X_{715})	3.46	0.898	ปานกลาง
	7.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (X_{72})	3.44	0.872	ปานกลาง
63	7.2.1 มีการสำรวจความรู้ชัดแจ้ง(explicit knowledge) (X_{721})	3.54	0.947	มาก
64	7.2.2 มีการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จาก ประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ ที่ชัดเจน (explicit knowledge) (X_{722})	3.57	0.953	มาก
65	7.2.3 ครูเต็มใจเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน (X_{723})	3.71	0.924	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
66	7.2.4 ทุกคนในองค์กรมีความยินดีเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน (X ₇₂₄)	3.66	0.901	มาก
67	7.2.5 มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนค้นหาประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อสร้างความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) (X ₇₂₅)	3.52	0.979	มาก
68	7.2.6 ทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้อย่างลึกซึ้งได้ (X ₇₂₆)	3.05	0.816	ปานกลาง
69	7.2.7 ทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (X ₇₂₇)	3.31	0.797	ปานกลาง
70	7.2.8 มีสื่อหลากหลายที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ (X ₇₂₈)	3.42	0.816	ปานกลาง
71	7.2.9 บุคลากรสามารถใช้สื่อที่มีในการสร้างความรู้ (X ₇₂₉)	3.43	0.789	ปานกลาง
72	7.2.10 บุคลากรทุกคนสามารถในการใช้สื่อ IT (X ₇₂₁₀)	3.26	0.875	ปานกลาง
73	7.2.11 ใช้กระบวนการที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ (X ₇₂₁₁)	3.37	0.792	ปานกลาง
	7.3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (X₇₃)	3.41	0.819	ปานกลาง
74	7.3.1 มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูง (X ₇₃₁)	3.32	0.791	ปานกลาง
75	7.3.2 การจัดเก็บความรู้ไม่มีความซ้ำซ้อนของข้อมูล (X ₇₃₂)	3.35	0.807	ปานกลาง
76	7.3.3 การถ่ายโอนความรู้มายังที่เก็บมีความเหมาะสมไม่เป็นขยะ (X ₇₃₃)	3.37	0.792	ปานกลาง
77	7.3.4 การจัดระบบง่ายต่อการสืบค้นหาความรู้ (X ₇₃₄)	3.44	0.809	ปานกลาง
78	7.3.5 มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่ต้องการไว้แน่นอน (X ₇₃₅)	3.48	0.838	ปานกลาง
79	7.3.6 ระบบการจัดเก็บความรู้มีความหลากหลายและง่ายต่อการสืบค้น (X ₇₃₆)	3.46	0.855	ปานกลาง
80	7.3.7 ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ตามต้องการและทันเวลา (X ₇₃₇)	3.39	0.803	ปานกลาง
81	7.3.8 บุคลากรทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี (X ₇₃₈)	3.44	0.818	ปานกลาง
82	7.3.9 แหล่งเรียนรู้ที่กำหนดมีทั้งในและนอกองค์กร (X ₇₃₉)	3.43	0.854	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	7.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (X₇₄)	3.29	0.770	ปานกลาง
83	7.4.1 การจัดเก็บความรู้มีมาตรฐานเดียวทั้งระบบ(X ₇₄₁)	3.26	0.765	ปานกลาง
84	7.4.2 การจัดทำข้อมูลใช้ภาษาที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย(X ₇₄₂)	3.34	0.745	ปานกลาง
85	7.4.3ระบบการกลั่นกรองความรู้ทุกคนมีส่วนร่วม(X ₇₄₃)	3.33	0.783	ปานกลาง
86	7.4.4 มีการปรับปรุงเนื้อหาความรู้อยู่เสมอ (X ₇₄₄)	3.31	0.758	ปานกลาง
87	7.4.5 ความรู้ที่จัดเก็บในคลังความรู้มีประสิทธิภาพ (X ₇₄₅)	3.21	0.757	ปานกลาง
88	7.4.6 ความรู้ที่จัดเก็บมีประโยชน์ต่อบุคคลอย่างยิ่ง (X ₇₄₆)	3.31	0.780	ปานกลาง
89	7.4.7 บุคลากรใช้คลังความรู้เพื่อการพัฒนางาน (X ₇₄₇)	3.29	0.802	ปานกลาง
	7.5 การเข้าถึงความรู้ (X₇₅)	3.45	0.785	ปานกลาง
90	7.5.1 แหล่งความรู้ที่มีง่ายต่อการเข้าถึง (X ₇₅₁)	3.37	0.751	ปานกลาง
91	7.5.2 แหล่งเรียนรู้มีความหลากหลาย (X ₇₅₂)	3.39	0.775	ปานกลาง
92	7.5.3 ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภท ได้เป็นอย่างดี (X ₇₅₃)	3.38	0.723	ปานกลาง
93	7.5.4 มีจัดเวลาอิสระให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ดี(X ₇₅₄)	3.42	0.807	ปานกลาง
94	7.5.5 มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ ทุกรูปแบบ (X ₇₅₅)	3.34	0.818	ปานกลาง
95	7.5.6 จัดหาสื่อ/อุปกรณ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บุคลากร เข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น (X ₇₅₆)	3.48	0.829	ปานกลาง
96	7.5.7 ทุกคนตระหนักในการใช้แหล่งความรู้ภายใน และภายนอกโรงเรียนในการเข้าถึงความรู้ (X ₇₅₇)	3.60	0.815	มาก
97	7.5.8ทุกคนใช้วิธีการหลากหลายเพื่อเข้าถึงความรู้ (X ₇₅₈)	3.54	0.752	มาก
98	7.5.9 ทุกคนใช้ความรู้พัฒนางานที่ทำได้ดีขึ้น(X ₇₅₉)	3.55	0.791	มาก
	7.6 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (X₇₆)	3.39	0.854	ปานกลาง
99	7.6.1บุคลากรแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน(X ₇₆₁)	3.68	0.837	มาก
100	7.6.2 ความรู้ที่แลกเปลี่ยนก่อนประโยชน์ต่อผู้ให้ ผู้รับ และผู้ที่เกี่ยวข้อง (X ₇₆₂)	3.68	0.837	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
101	7.6.3 เกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้(X ₇₆₃)	3.72	0.853	มาก
102	7.6.4 ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันก่อให้เกิด ความรู้ใหม่ๆ ขึ้น (X ₇₆₄)	3.67	0.848	มาก
103	7.6.5 มีการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันได้ (X ₇₆₅)	3.68	0.846	มาก
	7.6.6 มีการใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการแบ่งปันความรู้(X ₇₆₆)			
104	1) คลังความรู้ (knowledge organization) (X _{766a})	3.42	0.920	ปานกลาง
105	2) กระดานข่าว (web board) (X _{766b})	2.95	0.936	ปานกลาง
106	3) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (activities) (X _{766c})	3.57	0.021	มาก
107	4) เครือข่ายการเชื่อมโยง (web link) (X _{766d})	3.39	1.011	ปานกลาง
108	5) การวิจัย (search) (X _{766e})	3.31	0.911	ปานกลาง
109	6) การใช้ภูมิปัญญา (ask expert) (X _{766f})	3.38	0.972	ปานกลาง
110	7) ป้ายประกาศ (post announcement) (X _{766g})	3.01	1.065	ปานกลาง
111	8) เครื่องมืออื่นๆ (others) (X _{766h})	2.65	1.050	ปานกลาง
	7.7 การเรียนรู้ (learning) (X₇₇)	3.60	0.812	มาก
112	7.7.1 ทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X ₇₇₁)	3.53	0.811	มาก
113	7.7.2 มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ (X ₇₇₂)	3.57	0.817	มาก
114	7.7.3 ความรู้ที่ได้ช่วยแก้ไขปัญหของบุคลากรได้(X ₇₇₃)	3.55	.846	มาก
115	7.7.4 ความรู้ที่ได้สามารถแก้ปัญหขององค์กรได้ (X ₇₇₄)	3.56	0.827	มาก
116	7.7.5 องค์กรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (X ₇₇₅)	3.56	0.818	มาก
117	7.7.6 ผู้บริหารยอมรับความสำเร็จของงาน (X ₇₇₆)	3.68	0.810	มาก
118	7.7.7 ผู้บริหารยอมรับหากเกิดความล้มเหลว (X ₇₇₇)	3.64	0.817	มาก
119	7.7.8 บุคลากรให้ความสำคัญและปฏิบัติในการใช้ กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางาน (X ₇₇₈)	3.60	0.785	มาก
120	7.7.9 ผลการการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กร (X ₇₇₉)	3.67	0.773	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	การปฏิบัติ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	8. การนิเทศติดตามผล (supervision) (X_8)	3.45	0.838	ปานกลาง
121	8.1 จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้ (X_{81})	3.49	0.783	ปานกลาง
122	8.2 ระบบการนิเทศมีประสิทธิภาพ (X_{82})	3.46	0.819	ปานกลาง
123	8.3 ทุกคนตระหนัก/ยอมรับในความสำคัญของการนิเทศ การจัดการความรู้ (X_{83})	3.47	0.792	ปานกลาง
124	8.4 ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศได้รับการยอมรับจากทุกคน (X_{84})	3.43	0.870	ปานกลาง
125	8.5 มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการนิเทศ (X_{85})	3.39	0.875	ปานกลาง
126	8.6 มีการนำผลการนิเทศมาพัฒนางานให้ดีขึ้นเสมอ(X_{86})	3.46	0.890	ปานกลาง
	9. การวัดและประเมินผล (assessment) (X_9)	3.64	0.934	มาก
127	9.1 การกำหนดระบบการประเมินทุกคนมีส่วนร่วม (X_{91})	3.65	0.936	มาก
128	9.2 การกำหนดตัวชี้วัดชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วม (X_{92})	3.67	0.979	มาก
129	9.3 กำหนดเวลา /วิธีการในการประเมินที่เหมาะสม(X_{93})	3.64	0.929	มาก
130	9.4 มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย (X_{94})	3.60	0.901	มาก
131	9.5 มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น (X_{95})	3.63	0.923	มาก
	10. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward) (X_{10})	3.23	0.981	ปานกลาง
132	10.1 การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามที่วางไว้(X_{101})	3.46	0.907	ปานกลาง
133	10.2 ทุกคนภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วม (X_{102})	3.60	0.918	มาก
134	10.3 ดำเนินการจัดการความรู้ใช้แรงจูงใจทางตรง (X_{103})	3.50	0.856	มาก
135	10.4 ดำเนินการจัดการความรู้โดยแรงจูงใจทางอ้อม(X_{104})	3.50	0.891	มาก
136	10.5 ทุกคนได้รับผลตอบแทนในการร่วมกิจกรรม (X_{105})	3.40	0.910	ปานกลาง
	10.6 แรงจูงใจในการทำงานหลากหลาย เช่น (X_{106})			
137	1) ตอบแทนด้วยของกำนัล (X_{106a})	2.71	1.149	ปานกลาง
138	2) ช่วยแก้ไขปัญหา (X_{106b})	3.15	1.00	ปานกลาง
139	3) ให้บัตรเชิญ (X_{106c})	2.66	1.169	ปานกลาง
140	4) ให้รางวัลตนเอง (X_{106d})	3.10	1.028	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่าการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของกลุ่มโรงเรียนนำร่องทั้ง 9 โรงเรียนมีความคิดเห็นต่อตัวแปรทั้ง 140 ข้อ ดังนี้ 1) ด้านความสมัครใจมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.983) 2) ด้านการสร้างทีมงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$, S.D.=1.056) 3) ด้านการอบรมและให้ความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$, S.D.=1.027) 4) ด้านการติดต่อสื่อสาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.97$, S.D.=1.077) 5) ด้านการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.70$, S.D.=1.092) 6) ด้านการวางแผน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.46$, S.D.=0.929) 7) ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.43$, S.D.=0.831) โดยมีกระบวนการย่อย 7 กระบวนการคือ 7.1) ด้านการค้นหาความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, S.D.=0.902) 7.2) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.44$, S.D.=0.872) 7.3) ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.41$, S.D.=0.819) 7.4) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$, S.D.=0.770) 7.5) ด้านการเข้าถึงความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, S.D.=0.785) 7.6) ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$, S.D.=0.854) 7.7) ด้านการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$, S.D.=0.812) 8) ด้านการนิเทศติดตามผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$, S.D.=0.838) 9) ด้านการวัดและประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$, S.D.=0.934) 10) ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$, S.D.=0.981)

2.2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบและตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ดังนี้

1. ใช้วิธีสกัดปัจจัยแบบ **Principal Component Analysis (PCA)** และการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (varimax rotation)
2. ในการกำหนดองค์ประกอบใช้เกณฑ์ค่า eigenvalues ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป
3. ในการกำหนดตัวแปรใดว่าอยู่ในองค์ประกอบใดใช้เกณฑ์ค่า factor loading ที่มากกว่า .55 ขึ้นไปเป็นตัวแปรที่ต้องการ
4. กำหนดองค์ประกอบของการจัดการความรู้ตามกลุ่ม factor loading ที่ได้ โดยกำหนดที่ตัวแปรที่รวมกลุ่มกันมากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไปกำหนดเป็นองค์ประกอบใหม่ (factor) ซึ่งผลการหาค่าน้ำหนักตัวประกอบ (factor loading) เหลือจำนวน 111 ตัวแปร 9 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่ 10 มีตัวแปรที่เข้าจำนวน 2 ตัวแปรไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดจึงทำการตัดทิ้งไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ ดังตาราง ที่ 8-16

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 1 ด้วยวิธี factor loading

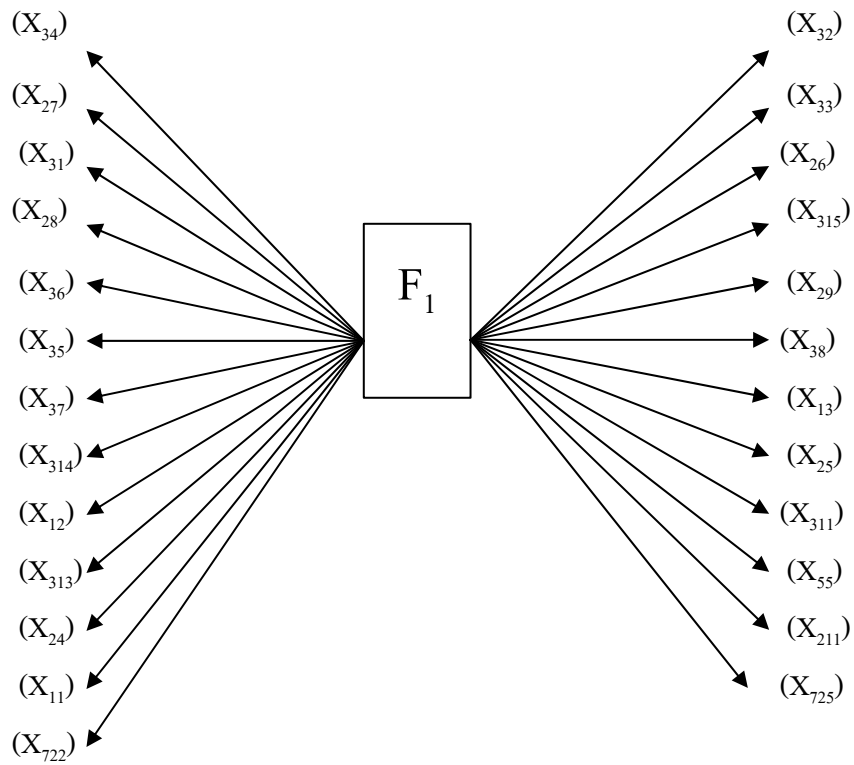
ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
18	การอบรมทำให้ท่านเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (self learning) (X ₃₄)	.854
16	การอบรมมีประโยชน์ต่อท่านในการดำเนินการ (X ₃₂)	.845
10	มีการแต่งตั้งผู้นิเทศหรือผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge supervisor/broker) (X ₂₇)	.840
17	รูปแบบการอบรมส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่ท่าน สามารถนำไปปฏิบัติจริงร่วมกันได้ (X ₃₃)	.837
15	ท่านได้รับการอบรมกระบวนการจัดการความรู้ (X ₃₁)	.836
9	มีการแต่งตั้งผู้บริหารงานย่อย (subject management) (X ₂₆)	.830
11	มีการแต่งตั้งผู้อำนวยความสะดวก (KM facilitators) (X ₂₈)	.810
29	สถานศึกษามีพื้นที่ให้แลกเปลี่ยน (site visit) (X ₃₁₅)	.785
20	สถานศึกษามีการให้ความรู้บุคลากรใหม่ (team buddy) (X ₃₆)	.784
12	มีการแต่งตั้งผู้ประสานงาน (KM project coordinator) (X ₂₉)	.783
19	หลักสูตรที่อบรมส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ (X ₃₅)	.776
22	สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างหลากหลาย (knowledge sharing session) (X ₃₈)	.769
21	สถานศึกษามีการประชุมทีมงานเสมอ (team briefing) (X ₃₇)	.752
3	ผู้บริหารและครูทุกคนตกลงเข้าร่วมโครงการร่วมกัน (X ₁₃)	.747
28	สถานศึกษามีการสัมมนา (seminar / public training) (X ₃₁₄)	.721
8	การแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ (KM project manager) (X ₂₅)	.690
2	ครูหัวหน้าโครงการเป็นผู้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (X ₁₂)	.689
25	สถานศึกษามีการฝึกอบรม (class training) (X ₃₁₁)	.688
25	สถานศึกษามี KM corner ด้วยหนังสือและสื่ออื่นๆ (X ₃₁₃)	.677
27	มีกระบวนการ SWOT analysis ก่อนการดำเนินงาน (X ₃₅)	.625
41	มีผู้นำที่สนับสนุนโครงการ (KM projector champion) (X ₂₄)	.610
7	ท่านมั่นใจว่าทีมงานจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ (X ₂₁₁)	.586
14	ผู้บริหารเป็นผู้นำเข้าสู่โครงการ (X ₁₁)	.562

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อค้นหาประสบการณ์ (tacit knowledge)	.562
67	เพื่อสร้างความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) (X_{725})	.557
64	มีการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์เป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) (X_{722})	.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		72.806
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		52.004

จากตารางที่ 8 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 1 มีตัวแปรย่อยจำนวน 25 ตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.551 - 0.854 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 72.806 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 52.004 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 25 ตัวเป็นตัวแปรที่ร่วมบรรยายขององค์ประกอบที่ 1 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 52.004 องค์ประกอบนี้ ตั้งชื่อใหม่ว่า “การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ดังรูปที่ 1

รูปที่ 1 องค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ มี 25 ตัวแปร



จากรูปที่ 1 ตัวแปรที่ 1 ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

(X_{34}) (X_{32}) (X_{27}) (X_{33}) (X_{31}) (X_{26}) (X_{28}) (X_{315}) (X_{36}) (X_{29}) (X_{35}) (X_{38}) (X_{37})
 (X_{13}) (X_{314}) (X_{25}) (X_{12}) (X_{311}) (X_{313}) (X_{55}) (X_{24}) (X_{211}) (X_{11}) (X_{725}) (X_{722})

ตามลำดับ

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 2 ด้วยวิธี factor loading

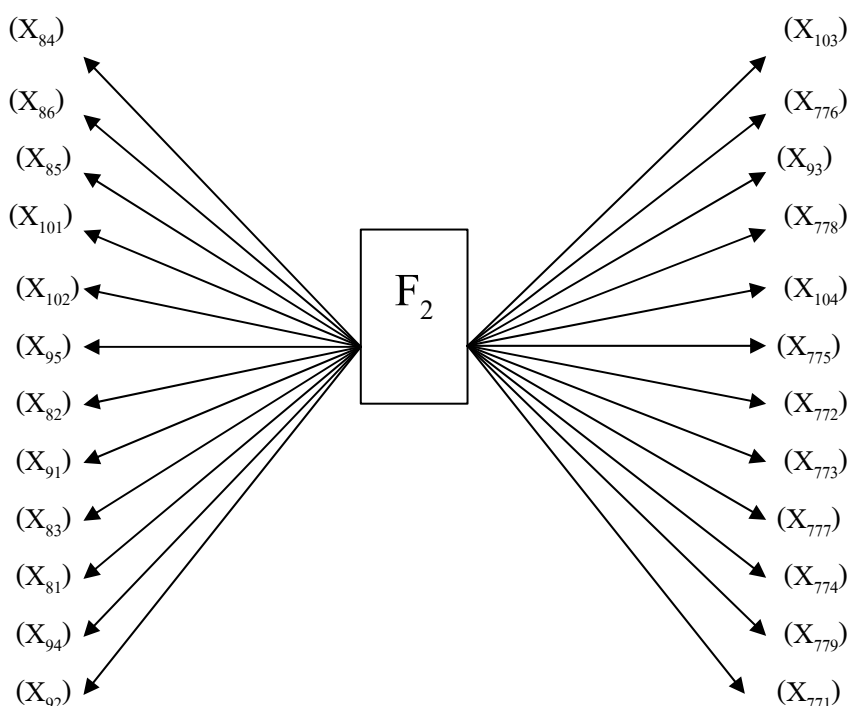
ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
124	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศได้รับการยอมรับจากทุกคน (X ₈₄)	.790
126	มีการนำผลการนิเทศมาพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (X ₈₆)	.763
125	มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการนิเทศ (X ₈₅)	.749
132	การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามที่หวังไว้ (X ₁₀₁)	.723
133	ทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วม (X ₁₀₂)	.711
131	มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (X ₉₅)	.708
122	ระบบการนิเทศมีประสิทธิภาพ (X ₈₂)	.707
127	มีการกำหนดระบบการประเมินที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₉₁)	.701
123	ทุกคนตระหนักและยอมรับในความสำคัญของการนิเทศ การจัดการความรู้ (X ₈₃)	.700
121	จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้ (X ₈₁)	.691
130	มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย (X ₉₄)	.685
128	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนโดยทุกคนมีส่วนร่วม (X ₉₂)	.679
134	การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางตรง (X ₁₀₃)	.665
117	ผู้บริหารยอมรับความสำเร็จของงาน (X ₇₆)	.655
129	มีการกำหนดเวลาและวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม (X ₉₃)	.650
119	บุคลากรให้ความสำคัญและปฏิบัติในการใช้กระบวนการ จัดการความรู้ในการพัฒนางาน (X ₇₇₈)	.644
135	การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางอ้อม (X ₁₀₄)	.625
116	องค์กรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (X ₇₇₅)	.608
113	มีการนำความรู้ไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ (X ₇₇₂)	.599
114	ความรู้ที่ได้สามารถแก้ปัญหาของบุคลากรได้ (X ₇₇₃)	.598
118	ผู้บริหารยอมรับหากเกิดความล้มเหลว (X ₇₇₇)	.578
115	ความรู้ที่ได้สามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้ (X ₇₇₄)	.575

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
120	ผลการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กร (X_{779})	.569
112	ทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X_{771})	.555
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		10.171
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		7.265

จากตารางที่ 9 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 2 มีตัวแปรย่อยจำนวน 24 ตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.555 - 0.790 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 10.171 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 7.265 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 24 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายขององค์ประกอบที่ 2 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 7.265 องค์ประกอบนี้ ตั้งชื่อใหม่ว่า “การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล” มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ดังรูปที่ 2

รูปที่ 2 องค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านการนิเทศติดตามผลและการประเมินผล มี 24 ตัวแปร



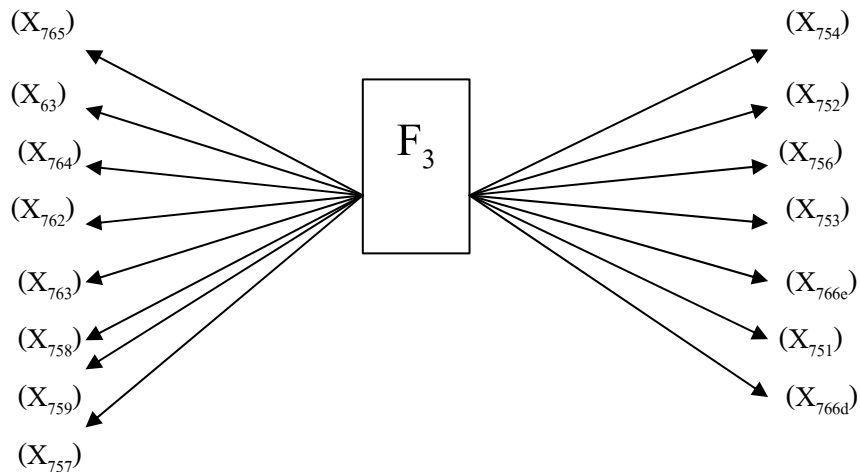
จากรูปที่ 2 ตัวแปรประกอบด้วย (X_{84}) (X_{86}) (X_{85}) (X_{101}) (X_{102}) (X_{95}) (X_{82}) (X_{91}) (X_{83}) (X_{81}) (X_{94}) (X_{92}) (X_{103}) (X_{776}) (X_{93}) (X_{778}) (X_{104}) (X_{775}) (X_{772}) (X_{773}) (X_{777}) (X_{777}) (X_{779}) (X_{771}) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 3 ด้วยวิธี factor loading

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
103	มีการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน (X_{765})	.765
49	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน (X_{63})	.761
102	ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น (X_{764})	.758
100	ความรู้ที่แลกเปลี่ยนเป็นประโยชน์ต่อผู้ให้และผู้รับและผู้ที่เกี่ยวข้อง(X_{762})	.757
101	เกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (X_{763})	.755
97	ทุกคนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้ (X_{758})	.751
98	ทุกคนใช้ความรู้พัฒนางานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น (X_{759})	.727
96	ทุกคนตระหนักในการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กรในการเข้าถึงความรู้ (X_{757})	.706
93	มีการจัดเวลาอิสระให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้เป็นอย่างดี (X_{754})	.703
94	มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ทุกรูปแบบ (X_{755})	.685
95	มีการจัดหาสื่อ / อุปกรณ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น (X_{756})	.663
92	ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภทได้เป็นอย่างดี (X_{753})	.630
108	มีการใช้การวิจัยในการแบ่งปันความรู้ (X_{766e})	.598
90	แหล่งความรู้ที่มีง่ายต่อการเข้าค้นคว้า (X_{751})	.572
107	มีการใช้เครือข่ายการเชื่อมโยง(web link)ในการแบ่งปันความรู้(X_{766d})	.553
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		7.009
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		5.006

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 3 มีตัวแปรย่อยจำนวน 15 ตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.553 - 0.765 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 7.009 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 5.006 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 15 ตัวเป็นตัวแปรที่ร่วมบรรยายองค์ประกอบที่ 3 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 5.006 องค์ประกอบนี้ ตั้งชื่อใหม่ว่า “การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ดังรูปที่ 3

รูปที่ 3 องค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มี 15 ตัวแปร



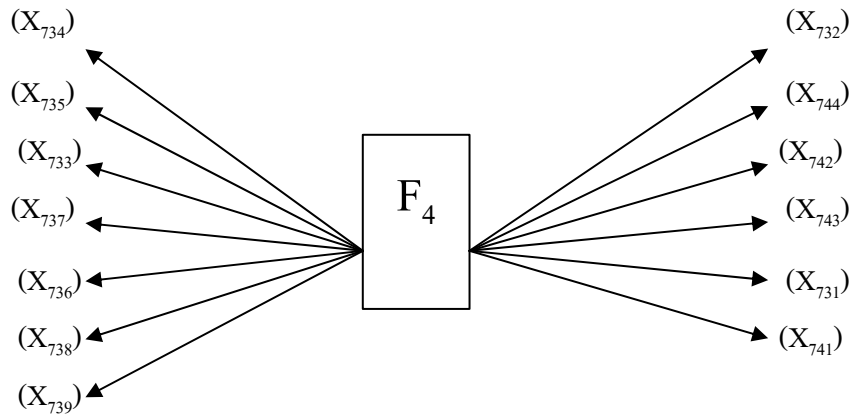
จากรูปที่ 3 ตัวแปรประกอบด้วย (X_{765}) (X_{63}) (X_{764}) (X_{762}) (X_{763}) (X_{758}) (X_{759}) (X_{757}) (X_{754}) (X_{752}) (X_{756}) (X_{753}) (X_{766e}) (X_{751}) (X_{766d}) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 4 ด้วยวิธี factor Loading

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
77	การจัดระบบความรู้ง่ายต่อการสืบค้น (X ₇₃₄)	.714
78	มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่ต้องการไว้แน่นอน (X ₇₃₅)	.701
76	การถ่ายโอนความรู้มายังที่เก็บมีความเหมาะสมไม่เป็นขยะ (X ₇₃₃)	.694
80	ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ตามต้องการและ ทันเวลา (X ₇₃₇)	.692
79	ระบบการจัดเก็บความรู้มีความหลากหลายและง่ายต่อการสืบค้น (X ₇₃₆)	.679
81	บุคลากรทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี (X ₇₃₈)	.671
82	แหล่งเรียนรู้ที่กำหนดคมีทั้งในและนอกองค์กร (X ₇₃₉)	.663
75	ระบบการจัดเก็บความรู้ไม่มีการซ้ำซ้อนของข้อมูล (X ₇₃₂)	.657
86	มีการปรับปรุงเนื้อหาความรู้อยู่เสมอ (X ₇₄₄)	.650
84	การจัดทำข้อมูลใช้ภาษาที่ทุกคนสามารถที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย (X ₇₄₂)	.643
85	ระบบการกลั่นกรองความรู้มีทุกคนเป็นส่วนร่วม (X ₇₄₃)	.630
74	มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและ มีประสิทธิภาพ (X ₇₃₁)	.625
83	การจัดเก็บความรู้มีมาตรฐานเดียวกันทุกระบบ (X ₇₄₁)	.591
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		4.770
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		3.407

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 4 มีตัวแปรย่อยจำนวน 13 ตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.591 - 0.714 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 4.770 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.407 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 13 ตัวเป็นตัวแปรที่ร่วมบรรยายขององค์ประกอบที่ 4 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 4.770 องค์ประกอบนี้ตั้งชื่อใหม่ว่า “การจัดเก็บความรู้” มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ดังรูปที่ 4

รูปที่ 4 องค์ประกอบด้านที่ 4 ด้านการจัดเก็บความรู้ มี 13 ตัวแปร



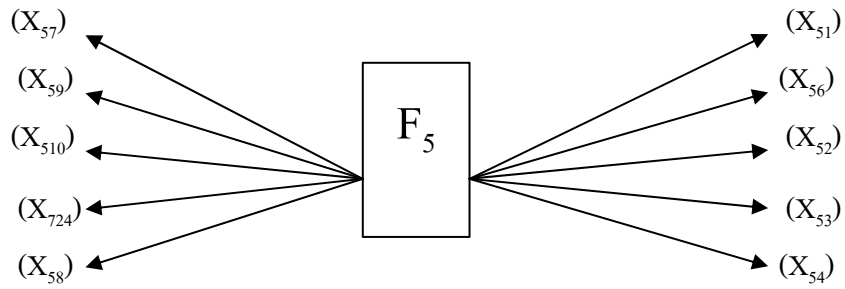
จากรูปที่ 4 ตัวแปรประกอบด้วย (X_{734}) (X_{735}) (X_{733}) (X_{737}) (X_{736}) (X_{738}) (X_{739})
 (X_{732}) (X_{744}) (X_{742}) (X_{743}) (X_{731}) (X_{741}) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 5 ด้วยวิธี factor loading

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
43	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรโดยการทำ การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง (X ₅₇)	.631
45	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม (X ₅₉)	.626
46	บุคลากรในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งโดยใช้ การจัดการความรู้ไปในทางที่ดีขึ้น (X ₅₁₀)	.606
66	ทุกคนในองค์กรมีความยินดีเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน (X ₇₂₄)	.600
44	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เกณฑ์และ แนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₅₈)	.596
37	องค์กรของท่าน / ท่านเข้าร่วมโครงการด้วยความเต็มใจ (X ₅₁)	.591
42	มีกระบวนการสื่อสารเพื่อปรับวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรมของคน ในองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₅₆)	.585
38	มีการจัดตั้งคณะทำงานอย่างเป็นรูปธรรม (X ₅₂)	.571
39	คณะทำงานมาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (X ₅₃)	.561
40	ทุกคนทราบดีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นอย่างดี (X ₅₄)	.559
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		3.234
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		2.310

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 5 มีตัวแปรย่อยจำนวน 10 ตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.559 - 0.631 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 3.234 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 2.310 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 10 ตัวเป็นตัวแปรที่ร่วมบรรยายขององค์ประกอบที่ 5 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.310 องค์ประกอบนี้ตั้งชื่อขึ้นมาใหม่ว่า “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน” มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 ดังรูปที่ 5

รูปที่ 5 องค์ประกอบด้านที่ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มี 10 ตัวแปร



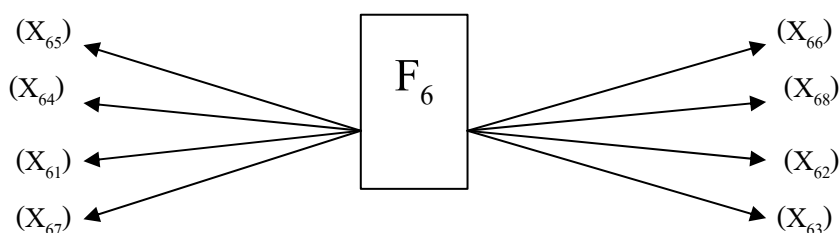
จากรูปที่ 5 ตัวแปรประกอบด้วย (X_{57}) (X_{59}) (X_{510}) (X_{724}) (X_{58}) (X_{51}) (X_{56}) (X_{52}) (X_{53}) (X_{54}) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 6 ด้วยวิธี factor loading

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
51	มีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (project) เรื่องการจัดการความรู้ (X ₆₅)	.632
50	มีการกำหนดขอบเขตในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา (X ₆₄)	.621
47	มีการกำหนดขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (X ₆₁)	.615
53	มีการกำหนดปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ที่เพียงพอ (X ₆₇)	.612
52	มีการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการจัดการความรู้ที่ชัดเจน (X ₆₆)	.612
54	มีการกำหนดบุคลากรตามโครงสร้างของการจัดการความรู้ (X ₆₈)	.602
48	มีการกำหนดและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ (X ₆₂)	.600
49	มีการกำหนดการจัดการความรู้สู่แผนกลยุทธ์ (X ₆₃)	.582
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		2.758
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		1.970

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 6 มีตัวแปรย่อยจำนวน 8 ตัว ซึ่งมีน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.582 - 0.632 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 2.758 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.970 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 8 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายองค์ประกอบที่ 6 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.970 องค์ประกอบนี้ตั้งชื่อขึ้นใหม่ว่า “การวางแผน” มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 ดังรูปที่ 6

รูปที่ 6 องค์ประกอบด้านที่ 6 ด้านการวางแผน มี 8 ตัวแปร



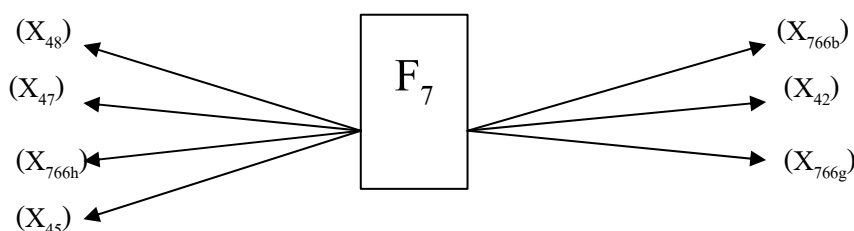
จากรูปที่ 6 ตัวแปรประกอบด้วย (X₆₅) (X₆₄) (X₆₁) (X₆₇) (X₆₆) (X₆₈) (X₆₂) (X₆₃) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 7 ด้วยวิธี factor loading

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
35	มีการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ (e-card) ในการสื่อสาร (X_{46})	.775
36	มีการใช้บัตรกระดาษ (paper card) ในการสื่อสาร (X_{47})	.733
111	มีการใช้สื่ออื่นๆ ที่หลากหลาย (other) ในการสื่อสาร (X_{766h})	.713
34	มีการใช้ส่งตามสาย (live broadcast) ในการสื่อสาร (X_{45})	.658
105	มีการใช้กระดานข่าวในการแบ่งปันความรู้ (X_{766b})	.626
31	มีการใช้แผ่นกระดาษ (poster) ในการสื่อสาร (X_{42})	.589
110	มีการใช้ป้ายประกาศ (post announcement) ในการแบ่งปันความรู้ (X_{766g})	.582
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		2.592
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		1.851

จากตารางที่ 14 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 7 มีตัวแปรย่อยจำนวน 7 ตัว ซึ่งมีน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.582 - 0.775 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 2.592 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.851 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายขององค์ประกอบที่ 7 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 1.851 องค์ประกอบนี้ตั้งชื่อขึ้นใหม่ว่า “การติดต่อสื่อสาร” มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 ดังรูปที่ 7

รูปที่ 7 องค์ประกอบด้านที่ 7 ด้านการติดต่อสื่อสาร มี 7 ตัวแปร



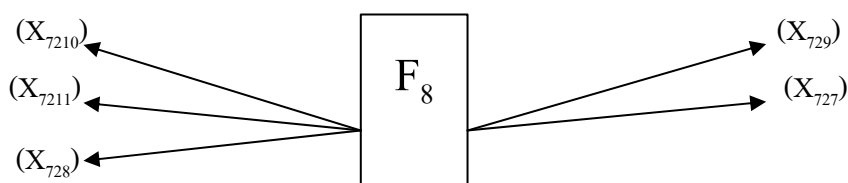
จากรูปที่ 7 ตัวแปรประกอบด้วย (X_{48}) (X_{47}) (X_{766h}) (X_{45}) (X_{766b}) (X_{42}) (X_{766g}) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 8 ด้วยวิธี factor loading

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
72	บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการใช้ IT (X_{7210})	.777
73	มีการใช้กระบวนการที่หลากหลายในการสร้างความรู้ (X_{7211})	.760
70	มีการใช้สื่อที่หลากหลายที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ (X_{728})	.729
71	บุคลากรสามารถใช้สื่อที่มีในการสร้างความรู้ (X_{729})	.713
69	ทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (X_{727})	.640
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		2.377
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		1.698

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 8 มีตัวแปรย่อยจำนวน 5 ตัว ซึ่งมีน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.640 - 0.777 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 2.377 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.698 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายองค์ประกอบที่ 8 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.377 องค์ประกอบนี้ตั้งชื่อใหม่ขึ้นว่า “การสร้างความรู้” มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 8 ดังรูปที่ 8

รูปที่ 8 องค์ประกอบด้านที่ 8 ด้านการสร้างความรู้ มี 5 ตัวแปร



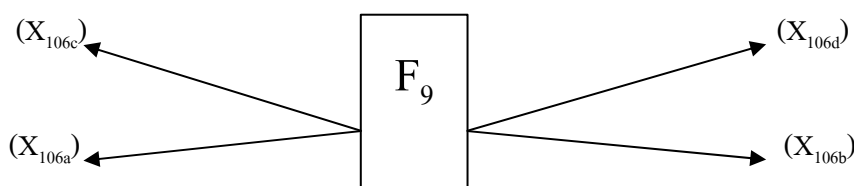
จากรูปที่ 8 ตัวแปรประกอบด้วย (X_{7210}) (X_{7211}) (X_{728}) (X_{729}) (X_{727}) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์องค์ประกอบด้านที่ 9 ด้วยวิธี factor loading

ข้อที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
139	มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นบัตรเชิญ (X_{106c})	.673
137	มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นของกำนัลตอบแทน (X_{106a})	.611
140	มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลด้วยการให้รางวัลตนเอง (X_{106d})	.611
138	มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลด้วยการช่วยแก้ปัญหา (X_{106b})	.553
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		2.095
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		1.497

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 9 มีตัวแปรย่อยจำนวน 4 ตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่าง 0.553 - 0.673 โดยมีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) 2.095 และมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.497 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายขององค์ประกอบที่ 9 ได้ดีที่สุดและสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 2.095 องค์ประกอบนี้ตั้งชื่อขึ้นใหม่ว่า “การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล” มีความสำคัญ เป็นอันดับที่ 9 ดังรูปที่ 9

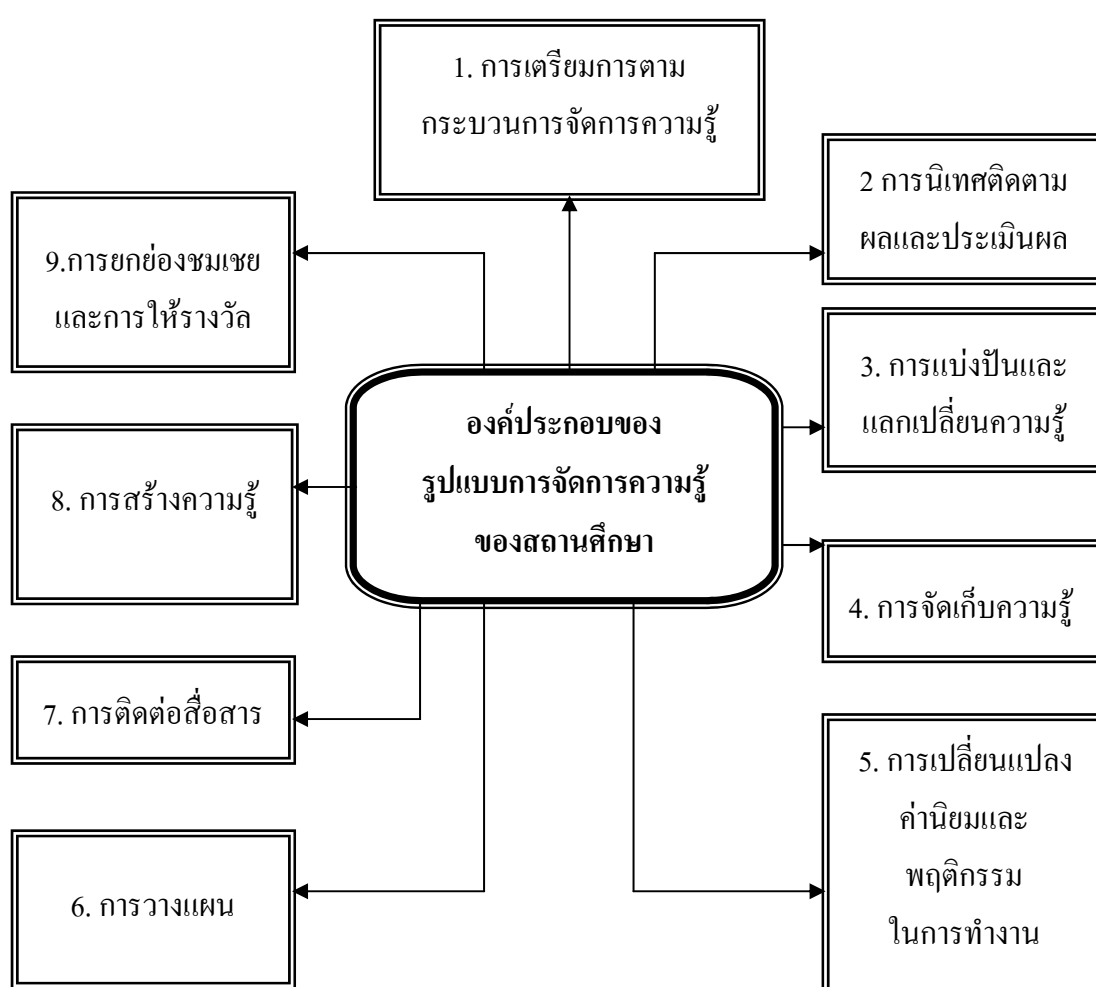
รูปที่ 9 องค์ประกอบด้านที่ 9 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล มี 4 ตัวแปร



จากรูปที่ 9 ตัวแปรประกอบด้วย (X_{106c}) (X_{106a}) (X_{106d}) (X_{106b}) ตามลำดับ

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่สังเคราะห์ได้จากกระบวนการ

จากผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ การสอบถามผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาร่องรอยและสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูโรงเรียนในโครงการวิจัยนำร่องด้านการจัดการความรู้ของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 17 องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

2.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis : CFA) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ LISREL estimates (maximum likelihood) โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ LISREL estimates (maximum likelihood) กับ 1 องค์ประกอบ (factor) ของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 111 ตัวแปร ในการพิจารณาความกลมกลืนของรูปแบบ ใช้การทดสอบ Chi – square และพิจารณาค่า goodness of fit index (GFI) ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates (maximum likelihood) กับ 1 องค์ประกอบ

ตัวแปรที่	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
1	ผู้บริหารเป็นผู้นำเข้าสู่โครงการ (X ₁₁)	1.166	.219	4.090*
2	หัวหน้าโครงการเป็นผู้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (X ₁₂)	1.248	.273	4.575*
3	ผู้บริหารและครูทุกคนตกลงเข้าโครงการร่วมกัน (X ₁₃)	1.527	.317	4.824*
4	มีผู้นำที่สนับสนุนโครงการ (KM project champion) (X ₂₄)	1.411	.323	4.364*
5	มีการแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ (KM project manager) (X ₂₅)	1.921	.409	4.698*
6	มีการแต่งตั้งผู้บริหารงานย่อย (subject manager) (X ₂₆)	2.099	.426	4.928*
7	มีการแต่งตั้งผู้นิเทศหรือผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge supervisor / broker) (X ₂₇)	1.802	.365	4.931*
8	มีการแต่งตั้งผู้อำนวยความสะดวกในโครงการ (KM facilitators) (X ₂₈)	1.492	.313	4.771*
9	มีการแต่งตั้งผู้ประสานงาน (KM project coordinator)(X ₂₉)	1.722	.356	4.832*
10	บุคลากรมั่นใจทีมงานจะสามารถนำสู่ความสำเร็จได้(X ₂₁₁)	1.293	.297	4.350*
11	มีการอบรมกระบวนการจัดการความรู้ (X ₃₁)	1.645	.339	4.489*
12	การอบรมมีประโยชน์ต่อท่านในการดำเนินการ (X ₃₂)	1.624	.337	4.821*
13	รูปแบบการอบรมส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่ท่านสามารถนำไปปฏิบัติจริงร่วมกันได้ (X ₃₃)	1.102	.226	4.876*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
14	การอบรมทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (self-learning) (X ₃₄)	1.497	.306	4.893*
15	หลักสูตรที่อบรมส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ (X ₃₅)	1.965	.409	4.801*
16	สถานศึกษามีให้ความรู้บุคลากรใหม่ (team buddy) (X ₃₆)	1.609	.330	4.872*
17	สถานศึกษามีประชุมทีมงานเสมอ (team briefing) (X ₃₇)	1.627	.332	4.896*
18	สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย (knowledge sharing session) (X ₃₈)	1.295	.266	4.876*
19	โรงเรียนมีการฝึกอบรม(class training) (X ₃₁₁)	1.226	.258	4.753*
20	สถานศึกษามี km corner ด้วยหนังสือและอื่นๆ (X ₃₁₃)	1.069	.225	4.760*
21	สถานศึกษามีการสัมมนา (seminar / public training) (X ₃₁₄)	1.360	.280	4.861*
22	สถานศึกษามีพื้นที่แลกเปลี่ยน (site visit) (X ₃₁₅)	1.033	.210	4.917*
23	มีการสื่อสารด้วยแผ่นประกาศ (poster) (X ₄₂)	0.750	.261	4.325*
24	มีการสื่อสารด้วยเสียงตามสาย (live broadcast) (X ₄₅)	1.376	.362	3.799*
25	มีการสื่อสารด้วยบัตรอิเล็กทรอนิกส์ (e-card) (X ₄₆)	1.220	.305	3.999*
26	มีการสื่อสารด้วยบัตรกระดาษ (paper card) (X ₄₇)	1.310	.325	4.028*
27	องค์กรของท่านเข้าร่วมโครงการด้วยความเต็มใจ (X ₅₁)	1.383	.463	6.314*
28	มีการจัดตั้งคณะทำงานเป็นรูปธรรม (X ₅₂)	1.849	.290	6.371*
29	คณะทำงานมาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (X ₅₃)	2.135	.336	6.344*
30	ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างดี (X ₅₄)	1.821	.289	6.300*
31	มีกระบวนการ SWOT Analysis ก่อนดำเนินการ (X ₅₅)	1.242	.260	4.783*
32	มีกระบวนการสื่อสารเพื่อปรับวิธีคิด ทักษะคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร ที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₅₆)	1.525	.240	6.357*
33	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง (X ₅₇)	1.827	.288	6.337*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
34	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₅₈)	2.204	.339	6.493*
35	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม (X ₅₉)	1.629	.254	6.406*
36	บุคลากรในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใน การทำงานโดยใช้การจัดการความรู้ไปในทางที่ดีขึ้น(X ₅₁₀)	1.721	.270	6.337*
37	มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ(X ₆₁)	1.433	.166	7.509*
38	มีการกำหนดและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ (X ₆₂)	1.622	.221	7.333*
39	มีการกำหนดการจัดการความรู้สู่แผนกลยุทธ์ (X ₆₃)	1.752	.236	7.413*
40	มีการกำหนดขอบเขตในการจัดKM ในสถานศึกษา (X ₆₄)	1.733	.236	7.340*
41	มีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (project) เรื่อง KM (X ₆₅)	1.495	.208	7.183*
42	มีการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ KM ที่ชัดเจน (X ₆₆)	1.357	.188	7.221*
43	มีการกำหนดปัจจัยสนับสนุน KM ที่เพียงพอ (X ₆₇)	1.413	.197	7.162*
44	มีการกำหนดบุคลากรตามโครงสร้างของ KM (X ₆₈)	1.474	.198	7.446*
45	มีการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์ (tacit knowledge)ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) (X ₇₂₂)	1.134	.240	4.717*
46	ทุกคนในองค์กรมีความยินดีเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน (X ₇₂₄)	1.183	.213	5.546*
47	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อค้นหาประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อสร้างความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) (X ₇₂₅)	1.005	.221	4.556*
48	ทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (X ₇₂₇)	0.833	.110	5.595*
49	มีสื่อหลากหลายที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ (X ₇₂₈)	0.969	.166	5.838*
50	บุคลากรสามารถใช้สื่อที่มีในการสร้างความรู้ (X ₇₂₉)	1.156	.194	5.971*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
51	บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการใช้สื่อ IT (X ₇₂₁₀)	0.826	.162	5.096*
52	ใช้กระบวนการที่หลากหลายในการสร้างความรู้ (X ₇₂₁₁)	0.965	.161	5.976*
53	มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูง (X ₇₃₁)	1.016	.127	6.760*
54	ระบบการจัดเก็บความรู้ไม่มีความซ้ำซ้อนของข้อมูล(X ₇₃₂)	1.397	.207	6.740*
55	การถ่ายโอนความรู้มายังที่เก็บเหมาะสมไม่เป็นขยะ (X ₇₃₃)	1.482	.209	7.083*
56	การจัดระบบง่ายต่อการสืบค้นหาความรู้ (X ₇₃₄)	1.542	.222	6.952*
57	มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่ต้องการไว้แน่นอน (X ₇₃₅)	1.513	.221	6.841*
58	ระบบการจัดเก็บความรู้มีความหลากหลายและง่ายต่อการสืบค้น (X ₇₃₆)	1.393	.207	6.724*
59	ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ตามต้องการและทันเวลา (X ₇₃₇)	1.497	.221	6.780*
60	บุคลากรทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี (X ₇₃₈)	1.581	.236	6.693*
61	แหล่งเรียนรู้ที่กำหนดมีทั้งในและนอกองค์กร (X ₇₃₉)	1.486	.246	6.029*
62	แหล่งเรียนรู้ที่กำหนดมีทั้งในและนอกองค์กร (X ₇₄₁)	1.234	.186	6.643*
63	การจัดทำข้อมูลใช้ภาษาที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย (X ₇₄₂)	1.720	.256	6.718*
64	ระบบการกลั่นกรองความรู้มีทุกคนเป็นส่วนร่วม (X ₇₄₃)	1.502	.221	6.800*
65	มีการปรับปรุงเนื้อหาความรู้อยู่เสมอ (X ₇₄₄)	1.599	.237	6.759*
66	แหล่งความรู้ที่มีง่ายต่อการเข้าค้นคว้า (X ₇₅₁)	1.206	.160	7.140*
67	ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภทได้เป็นอย่างดี (X ₇₅₃)	0.987	.165	5.983*
68	มีการจัดเวลาอิสระให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ดี (X ₇₅₄)	1.500	.238	6.306*
69	มีการสนับสนุนบุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ทุกรูปแบบ(X ₇₅₅)	1.304	.207	6.304*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
70	จัดหาสื่อ/อุปกรณ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บุคลากรเข้าถึง ความรู้ได้ง่ายขึ้น (X ₇₅₆)	1.143	.192	5.958*
71	ทุกคนตระหนักในการใช้แหล่งความรู้ภายในและภายนอก โรงเรียนในการเข้าถึงความรู้ (X ₇₅₇)	1.235	.200	6.192*
72	ทุกคนใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อเข้าถึงความรู้ (X ₇₅₈)	1.273	.201	6.333*
73	ทุกคนใช้ความรู้พัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น (X ₇₅₉)	1.250	.200	6.249*
74	บุคลากรมีแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน (X ₇₆₁)	1.301	.202	6.437*
75	ความรู้ที่แลกเปลี่ยนก่อนประโยชน์ต่อผู้ให้ ผู้รับและผู้ที่เกี่ยวข้อง (X ₇₆₂)	1.293	.202	6.410*
76	เกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (X ₇₆₃)	1.395	.218	6.395*
77	ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น (X ₇₆₄)	1.408	.219	6.442*
78	มีการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้ร่วมกันได้ (X ₇₆₅)	1.439	.220	6.547*
79	แบ่งปันความรู้โดยใช้กระดานข่าว (web board) (X _{766b})	1.067	.252	4.240*
80	แบ่งปันความรู้โดยใช้เครือข่ายการเชื่อมโยง (web link) (X _{766d})	0.899	.153	5.866*
81	แบ่งปันความรู้โดยใช้การวิจัย (search) (X _{766e})	0.953	.174	5.482*
82	แบ่งปันความรู้โดยใช้ป้ายประกาศ (post announcement) (X _{766g})	1.041	.264	3.938*
83	แบ่งปันความรู้โดยใช้เครื่องมืออื่นๆ (others) (X _{766h})	1.455	.342	4.250*
84	ทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X ₇₇₁)	1.006	.139	6.312*
85	มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้งานที่รับผิดชอบ (X ₇₇₂)	1.079	.177	6.107*
86	ความรู้ที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรได้ (X ₇₇₃)	0.964	.159	6.049*
87	ความรู้ที่ได้สามารถแก้ปัญหขององค์กรได้ (X ₇₇₄)	1.038	.168	6.169*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
88	องค์กรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (X ₇₇₅)	1.108	.178	6.226*
89	ผู้บริหารยอมรับความสำเร็จของงาน (X ₇₇₆)	1.472	.239	6.163*
90	ผู้บริหารยอมรับหากเกิดความล้มเหลว (X ₇₇₇)	1.168	.211	5.549*
91	บุคลากรให้ความสำคัญและปฏิบัติในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางาน (X ₇₇₈)	1.506	.240	6.265*
92	ผลการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กร (X ₇₇₉)	1.029	.191	5.376*
93	จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้ (X ₈₁)	1.636	.262	6.256*
94	ระบบการนิเทศมีประสิทธิภาพ (X ₈₂)	1.625	.216	6.224*
95	ทุกคนตระหนัก/ยอมรับในความสำคัญของการนิเทศการจัดการความรู้ (X ₈₃)	1.604	.260	6.156*
96	ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศได้รับการยอมรับจากทุกคน (X ₈₄)	1.089	.183	5.939*
97	มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการนิเทศ (X ₈₅)	1.202	.205	5.870*
98	มีการนำผลการนิเทศมาพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (X ₈₆)	1.468	.248	5.921*
99	มีการกำหนดระบบการประเมินที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₉₁)	2.105	.336	6.260*
100	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนโดยทุกคนมีส่วนร่วม (X ₉₂)	1.909	.305	6.257*
101	มีการกำหนดเวลา/วิธีการในการประเมินที่เหมาะสม (X ₉₃)	2.082	.335	6.211*
102	มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย (X ₉₄)	2.358	.377	6.256*
103	มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (X ₉₅)	2.357	.377	6.253*
104	การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ (X ₁₀₁)	1.657	.276	5.997*
105	ทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วม (X ₁₀₂)	2.093	.336	6.234*
106	การจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางตรง (X ₁₀₃)	2.053	.334	6.148*
107	การจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางอ้อม (X ₁₀₄)	1.761	.299	5.894*
108	แรงจูงใจในการทำงานด้วยของกำนัล (X _{106a})	1.324	0206	4.723*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวแปรที่	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
109	แรงจูงใจในการทำงานด้วยการช่วยแก้ไขปัญหา (X _{106b})	0.937	.215	4.359*
110	แรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้บัตรเชิญ (X _{106c})	1.319	.318	4.148*
111	แรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลตนเอง (X _{106d})	1.036	.233	4.446*
correlation matrix of dependent variable		1.00		
chi – square for independent		68551.297		
goodness of fit index (GFI)		0.839		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่าองค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis : CFA) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ LISREL estimates (maximum likelihood) โดยพิจารณาค่า Chi – square และค่า Goodness of Fit Index (GFI) ซึ่งองค์ประกอบการจัดการความรู้ 9 ปัจจัย 111 ตัวแปร ดังนี้

(X₁) ประกอบด้วย (X₁₁), (X₁₂), (X₁₃),

(X₂) ประกอบด้วย (X₂₄), (X₂₅), (X₂₆), (X₂₇), (X₂₈), (X₂₉), (X₂₁₁),

(X₃) ประกอบด้วย (X₃₁), (X₃₂), (X₃₃), (X₃₄), (X₃₅), (X₃₆), (X₃₇), (X₃₈), (X₃₁₁), (X₃₁₃), (X₃₁₄), (X₃₁₅)

(X₄) ประกอบด้วย (X₄₂), (X₄₅), (X₄₆), (X₄₇), (X₄₇₂)

(X₅) ประกอบด้วย (X₅₁), (X₅₂), (X₅₃), (X₅₄), (X₅₅), (X₅₆), (X₅₇), (X₅₈), (X₅₉), (X₅₁₀)

(X₆) ประกอบด้วย (X₆₁), (X₆₂), (X₆₃), (X₆₄), (X₆₅), (X₆₆), (X₆₇), (X₆₈)

(X₇) ประกอบด้วย (X₇₂₄), (X₇₂₅), (X₇₂₇), (X₇₂₈), (X₇₂₉), (X₇₂₁₀), (X₇₂₁₁), (X₇₃₁), (X₇₃₂), (X₇₃₃),
(X₇₃₄), (X₇₃₅), (X₇₃₆), (X₇₃₇), (X₇₃₈), (X₇₃₉), (X₇₄₁), (X₇₄₂), (X₇₄₃), (X₇₄₄),
(X₇₅₁), (X₇₅₃), (X₇₅₄), (X₇₅₅), (X₇₅₆), (X₇₅₇), (X₇₅₈), (X₇₅₉), (X₇₆₁), (X₇₆₂),
(X₇₆₃), (X₇₆₄), (X₇₆₅), (X_{766b}), (X_{766d}), (X_{766e}), (X_{766g}), (X_{766h}), (X₇₇₁), (X₇₇₂),
(X₇₇₃), (X₇₇₄), (X₇₇₅), (X₇₇₆), (X₇₇₇), (X₇₇₈), (X₇₇₉)

(X₈) ประกอบด้วย (X₈₁), (X₈₂), (X₈₃), (X₈₄), (X₈₅), (X₈₆)

(X₉) ประกอบด้วย (X₉₁), (X₉₂), (X₉₃), (X₉₄), (X₉₅),

(X₁₀) ประกอบด้วย (X₁₀₁), (X₁₀₂), (X₁₀₃), (X₁₀₄), (X_{106a}), (X_{106b}), (X_{106c}), (X_{106d})

2.2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ LISREL estimates (maximum likelihood) กับ 9 องค์ประกอบ (factors) และตั้งชื่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาใหม่ โดยพิจารณาค่า t-test ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ โดยจัดกลุ่มตัวแปร 111 ตัวแปร ได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่จำนวน 9 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 19 -27

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates

(maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 1 ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
1	1. ผู้บริหารนำเข้าสู่โครงการ (X ₁₁)	1.166	0.656	8.031*
	2. ครูหัวหน้าโครงการเป็นผู้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (X ₁₂)	1.248	0.273	4.575*
	3. ผู้บริหารและครูทุกคนตกลงเข้าโครงการร่วมกัน (X ₁₃)	1.527	0.317	4.824 *
	4. มีผู้นำที่สนับสนุนโครงการ(KM project champion)(X ₂₄)	1.411	0.323	4.364*
	5. มีการแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ(KM project manager)(X ₂₅)	1.921	0.409	4.698*
	6. มีการแต่งตั้งผู้บริหารงานย่อย (subject manager)(X ₂₆)	2.099	0.426	4.928*
	7. มีการแต่งตั้งผู้พิเศษหรือผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge supervisor / broker) (X ₂₇)	1.802	0.365	4.931*
	8. มีการแต่งตั้งผู้อำนวยความสะดวกในโครงการ (KM facilitators) (X ₂₈)	1.492	0.313	4.771*
	9. มีการแต่งตั้งผู้ประสานงาน (KM project coordinator) (X ₂₉)	1.722	0.356	4.832*
	10. ครูมั่นใจทีมงานจะสามารถนำสู่ความสำเร็จได้ (X ₂₁₁)	1.293	0.297	4.350*
	11.ครูได้รับการอบรมกระบวนการจัดการความรู้ (X ₃₁)	1.645	0.339	4.849*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

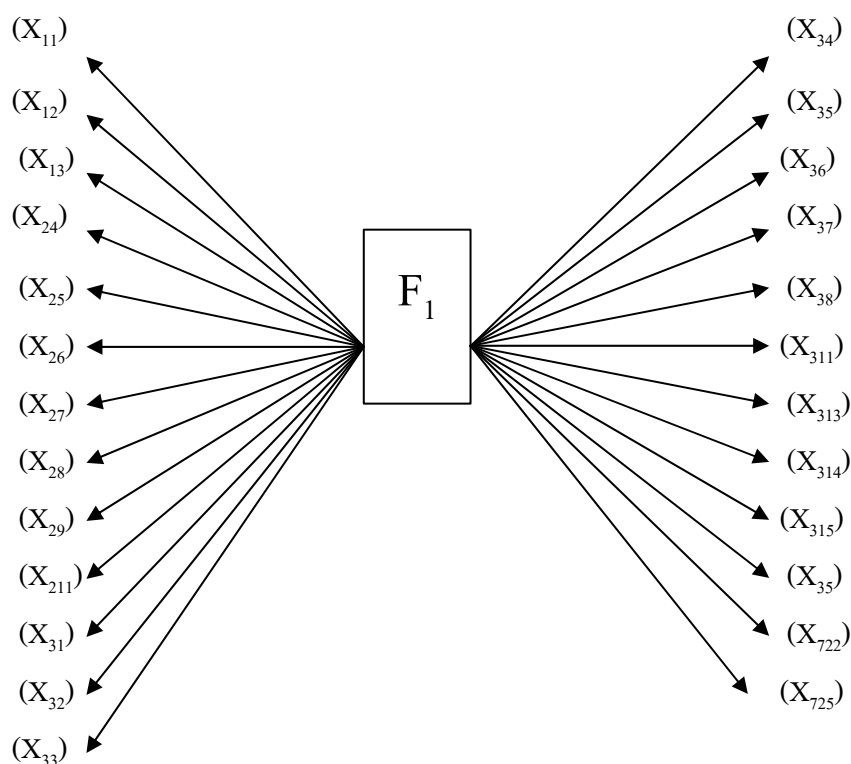
ตารางที่ 18 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
1 (ต่อ)	12. การอบรมมีประโยชน์ต่อท่านในการดำเนินการ(X ₃₂)	1.624	0.337	4.821*
	13. รูปแบบการอบรมส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดที่ท่านสามารถนำไปปฏิบัติจริงร่วมกันได้(X ₃₃)	1.102	0.226	4.876*
	14. การอบรมทำให้ท่านเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (self-learning) (X ₃₄)	1.497	0.306	4.893*
	15. หลักสูตรที่อบรมส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ (X ₃₅)	1.965	0.409	4.801*
	16. สถานศึกษามีการให้ความรู้บุคลากรใหม่ (team buddy) (X ₃₆)	1.609	0.330	4.872*
	17. สถานศึกษามีการประชุมทีมงานเสมอ (team briefing) (X ₃₇)	1.627	0.332	4.896*
	18. สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย (knowledge sharing session) (X ₃₈)	1.295	0.266	4.876*
	19. สถานศึกษามีการฝึกอบรม (class training) (X ₃₁₁)	1.226	0.258	4.753*
	20. สถานศึกษามี km corner ด้วยหนังสือและอื่นๆ(X ₃₁₃)	1.069	0.225	4.760*
	21. สถานศึกษามีการสัมมนา (seminar training)(X ₃₁₄)	1.360	0.280	4.861*
	22. สถานศึกษามีพื้นที่แลกเปลี่ยน (site visit) (X ₃₁₅)	1.033	0.210	4.917*
	23. มีกระบวนการSWOT Analysis ก่อนดำเนินการ (X ₃₅)	1.242	0.260	4.783*
	24. มีการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) (X ₇₂₂)	1.134	0.240	4.717*
	25. มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อค้นหาประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อสร้างความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) (X ₇₂₅)	1.005	0.221	4.556*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ มีตัวแปรย่อยจำนวน 25 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 1.005–2.099 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.210–0.656 และมีค่า t-test ระหว่าง 4.350–8.031 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า t-test > 1.96 แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 25 ตัว เป็นตัวแปรที่รวมบรรยายองค์ประกอบที่ 1 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ดังรูปที่ 10

รูปที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 25 ตัวแปร



จากรูปที่ 10 factor 1 ประกอบด้วยตัวแปร 25 ตัว คือ (X_{11}) , (X_{12}) , (X_{13}) , (X_{24}) , (X_{25}) , (X_{26}) , (X_{27}) , (X_{28}) , (X_{29}) , (X_{211}) , (X_{31}) , (X_{32}) , (X_{33}) , (X_{34}) , (X_{35}) , (X_{36}) , (X_{37}) , (X_{38}) , (X_{311}) , (X_{313}) , (X_{314}) , (X_{315}) , (X_{355}) , (X_{722}) , (X_{725})

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates
(maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 2 ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
2	1. ทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (X ₇₇₁)	1.006	0.239	7.910*
	2. มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ (X ₇₇₂)	1.079	0.177	6.107*
	3. ความรู้ที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรได้ (X ₇₇₃)	0.964	0.159	6.049*
	4. ความรู้ที่ได้สามารถแก้ปัญหขององค์กรได้ (X ₇₇₄)	1.038	0.168	6.169*
	5. องค์กรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (X ₇₇₅)	1.108	0.178	6.226*
	6. ผู้บริหารยอมรับความสำเร็จของงาน (X ₇₇₆)	1.472	0.239	6.163*
	7. ผู้บริหารยอมรับหากเกิดความล้มเหลว (X ₇₇₇)	1.168	0.211	5.549*
	8. บุคลากรให้ความสำคัญและปฏิบัติในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางาน (X ₇₇₈)	1.506	0.240	6.265*
	9. ผลการการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กร (X ₇₇₉)	1.029	0.191	5.376*
	10. จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้ (X ₈₁)	1.636	0.262	6.256*
	11. ระบบการนิเทศมีประสิทธิภาพ (X ₈₂)	1.625	0.261	6.224*
	12. ทุกคนตระหนักและยอมรับในความสำคัญของการนิเทศการจัดการความรู้ (X ₈₃)	1.604	0.260	6.165*
	13. ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศได้รับการยอมรับจากทุกคน (X ₈₄)	1.089	0.183	5.939*
	14. มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการนิเทศ (X ₈₅)	1.202	0.205	5.870*
	15. นำผลการนิเทศมาพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (X ₈₆)	1.468	0.248	5.921*
	16. กำหนดระบบการประเมินที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₉₁)	2.105	0.336	6.260*
	17. มีการกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₉₂)	1.909	0.305	6.257*
	18. มีการกำหนดเวลาและวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม (X ₉₃)	2.082	0.335	6.211*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

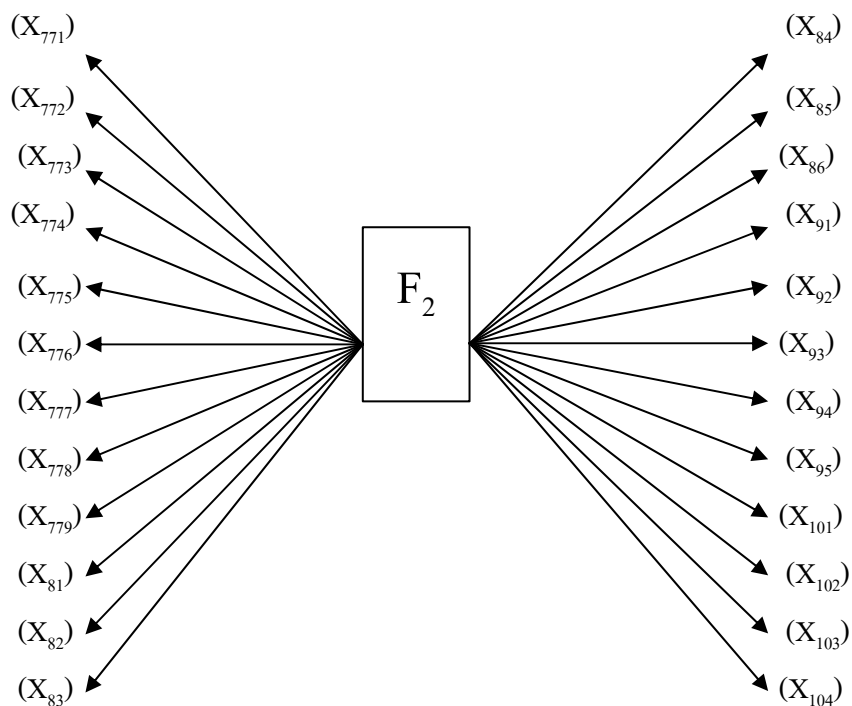
ตารางที่ 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
2 (ต่อ)	19. มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย (X ₉₄)	2.358	0.377	6.256*
	20. มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (X ₉₅)	2.357	0.377	6.253*
	21. การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้วางไว้ (X ₁₀₁)	1.657	0.276	5.997*
	22. ทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วม(X ₁₀₂)	2.093	0.336	6.234*
	23. การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางตรง (X ₁₀₃)	2.053	0.334	6.148*
	24. การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางอ้อม (X ₁₀₄)	1.761	0.299	5.894*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล มีตัวแปรย่อยจำนวน 24 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 0.964–2.358 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.183–0.337 และมีค่า t-test ระหว่าง 5.376–7.910 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 24 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายองค์ประกอบที่ 2 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ดังรูปที่ 11

รูปที่ 11 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล ประกอบด้วย 24 ตัวแปร



จากรูปที่ 11 factor 2 จึงประกอบด้วยตัวแปร 24 ตัว ดังนี้ (X_{771}) , (X_{772}) , (X_{773}) , (X_{774}) , (X_{775}) , (X_{776}) , (X_{777}) , (X_{778}) , (X_{779}) , (X_{81}) , (X_{82}) , (X_{83}) , (X_{84}) , (X_{85}) , (X_{86}) , (X_{91}) , (X_{92}) , (X_{93}) , (X_{94}) , (X_{95}) , (X_{101}) , (X_{102}) , (X_{103}) , (X_{104})

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates
(maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 3 ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
3	1. แหล่งความรู้ที่มีง่ายต่อการเข้าถึงกันว่า (X ₇₅₁)	1.206	0.324	7.780*
	2. ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภทได้เป็นอย่างดี (X ₇₅₃)	0.978	0.165	5.983*
	3. มีการจัดเวลาอิสระให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ดี(X ₇₅₄)	1.500	0.238	6.306*
	4. มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ทุกรูปแบบ (X ₇₅₅)	1.304	0.207	6.304*
	5. จัดหาสื่อ / อุปกรณ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น (X ₇₅₆)	1.143	0.192	5.958*
	6. ทุกคนตระหนักในการใช้แหล่งความรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนในการเข้าถึงความรู้ (X ₇₅₇)	1.235	0.200	6.192*
	7. ทุกคนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้ (X ₇₅₈)	1.273	0.201	6.333*
	8. ทุกคนใช้ความรู้พัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น(X ₇₅₉)	1.250	0.200	6.249*
	9. มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน (X ₇₆₁)	1.301	0.202	6.437*
	10. ความรู้ที่แลกเปลี่ยนก่อนประโยชน์ต่อผู้ให้ ผู้รับและผู้ที่เกี่ยวข้อง (X ₇₆₂)	1.293	0.202	6.410*
	11. เกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (X ₇₆₃)	1.395	0.218	6.395*
	12. ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น (X ₇₆₄)	1.408	0.219	6.442*
	13. มีการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันได้ (X ₇₆₅)	1.439	0.220	6.547*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

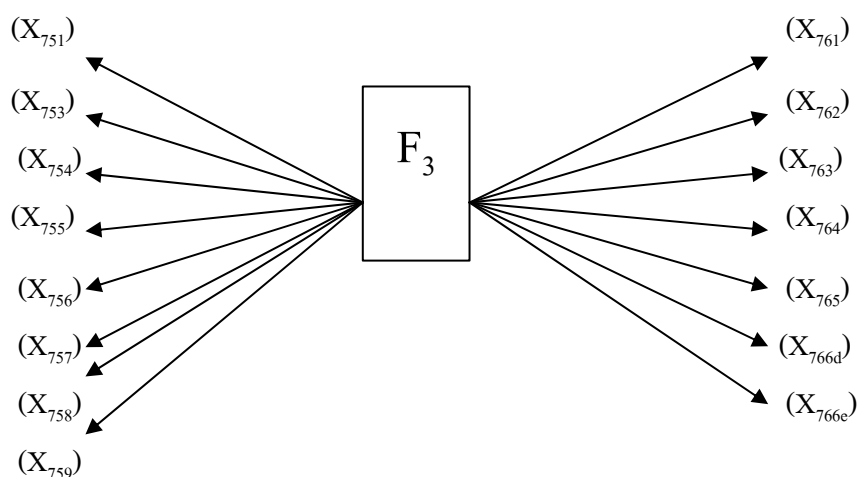
ตารางที่ 20 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
	14. มีการใช้เครือข่ายการเชื่อมโยง (web link) ในการแบ่งปันความรู้ (X_{766d})	0.899	0.153	5.866*
	15. มีการใช้การวิจัยในการแบ่งปันความรู้ (X_{766e})	0.953	0.174	5.482*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มีตัวแปรย่อยจำนวน 15 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 0.899–1.500 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.153–0.324 และมีค่า t-test ระหว่าง 5.428–7.780 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 15 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายองค์ประกอบที่ 3 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ดังรูปที่ 12

รูปที่ 12 องค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ มี 15 ตัวแปร



จากรูปที่ 12 factor 3 จึงประกอบด้วยตัวแปร 15 ตัว ดังนี้ (X_{751}), (X_{753}), (X_{754}), (X_{755}), (X_{756}), (X_{757}), (X_{758}), (X_{759}), (X_{761}), (X_{762}), (X_{763}), (X_{764}), (X_{765}), (X_{766d}), (X_{766e})

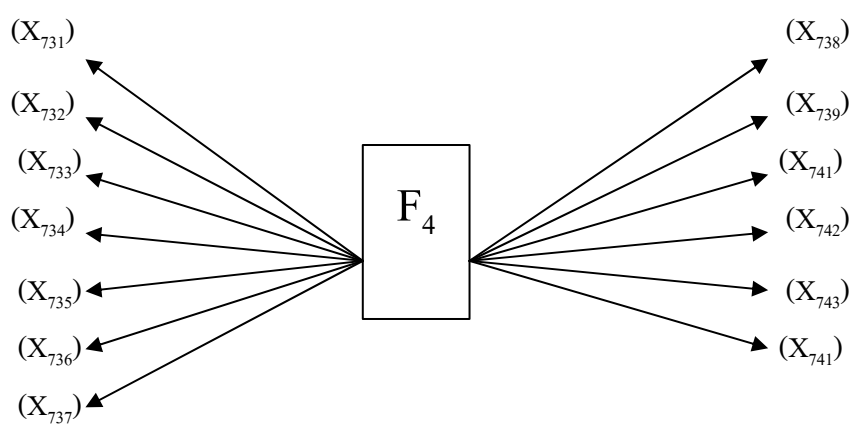
ตารางที่ 21 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates
(maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดเก็บความรู้

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
4	1. มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูง (X ₇₃₁)	1.016	0.186	7.671*
	2. ระบบการจัดเก็บความรู้ไม่มีความซ้ำซ้อนของข้อมูล (X ₇₃₂)	1.397	0.207	6.740*
	3. การถ่ายโอนความรู้มายังที่เก็บมีความเหมาะสมไม่เป็นขยะ (X ₇₃₃)	1.482	0.209	7.083*
	4. การจัดระบบง่ายต่อการสืบค้นหาความรู้ (X ₇₃₄)	1.542	0.222	6.952*
	5. มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่ต้องการไว้แน่นอน (X ₇₃₅)	1.513	0.221	6.841*
	6. ระบบการจัดเก็บความรู้มีความหลากหลายและง่ายต่อการสืบค้น (X ₇₃₆)	1.393	0.207	6.724*
	7. ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ตามต้องการและทันเวลา (X ₇₃₇)	1.497	0.221	6.780*
	8. บุคลากรทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี (X ₇₃₈)	1.581	0.236	6.693*
	9. แหล่งเรียนรู้ที่กำหนดมีทั้งในและนอกองค์กร (X ₇₃₉)	1.486	0.246	6.029*
	10. การจัดเก็บความรู้มีมาตรฐานเดียวกันทุกระบบ (X ₇₄₁)	1.234	0.186	6.643*
	11. การจัดทำข้อมูลใช้ภาษาที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย (X ₇₄₂)	1.720	0.256	6.718*
	12. ระบบการกลั่นกรองความรู้มีทุกคนเป็นส่วนร่วม (X ₇₄₃)	1.502	0.221	6.800*
	13. มีการปรับปรุงเนื้อหาความรู้อยู่เสมอ (X ₇₄₄)	1.599	0.237	6.759*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 4 ด้านการจัดเก็บความรู้ มีตัวแปรย่อยจำนวน 13 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 1.016–1.720 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.186–0.256 และมีค่า t-test ระหว่าง 6.029–7.671 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 15 ตัวเป็นตัวแปรที่ร่วมบรรยายขององค์ประกอบที่ 4 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ดังรูปที่ 13

รูปที่ 13 องค์ประกอบด้านที่ 4 ด้านการจัดเก็บความรู้ มี 13 ตัวแปร



จากรูปที่ 13 factor 4 จึงประกอบด้วยตัวแปร 13 ตัว ดังนี้ (X_{731}) , (X_{732}) , (X_{733}) , (X_{734}) , (X_{735}) , (X_{736}) , (X_{737}) , (X_{738}) , (X_{739}) , (X_{741}) , (X_{742}) , (X_{743}) , (X_{741})

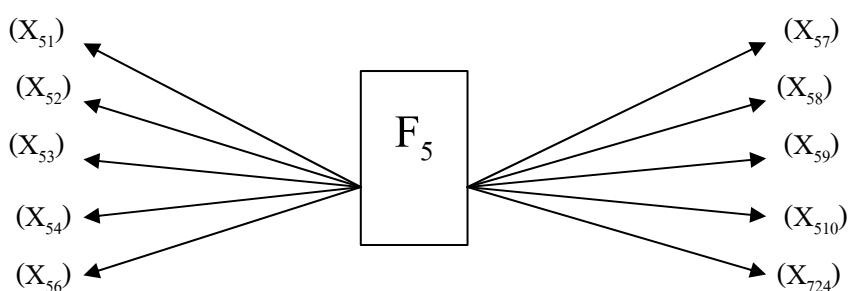
ตารางที่ 22 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates (maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
5	1. องค์กรของท่าน/ท่านเข้าร่วมโครงการอย่างเต็มใจ(X ₅₁)	1.383	0.436	7.677*
	2. มีการจัดตั้งคณะทำงานเป็นรูปธรรม (X ₅₂)	1.849	0.290	6.371*
	3. คณะทำงานมาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (X ₅₃)	2.135	0.336	6.344*
	4. ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างดี (X ₅₄)	1.821	0.289	6.300*
	5. มีกระบวนการสื่อสารเพื่อปรับวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม(X ₅₆)	1.525	0.240	6.357*
	6. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง (X ₅₇)	1.827	0.288	6.337*
	7. มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม (X ₅₈)	2.204	0.339	6.493*
	8. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม(X ₅₉)	1.629	0.254	6.406*
	9. บุคลากรในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน โดยใช้การจัดการความรู้ไปในทางที่ดีขึ้น(X ₅₁₀)	1.721	0.270	6.377*
	10. ทุกคนในองค์กรมีความยินดีเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน (X ₇₂₄)	1.183	0.213	5.546*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มีตัวแปรย่อยจำนวน 10 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 1.183–2.204 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.213–0.436 และมีค่า t-test ระหว่าง 5.546–7.677 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 10 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายองค์ประกอบที่ 5 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 ดังรูปที่ 14

รูปที่ 14 องค์ประกอบด้านที่ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มี 10 ตัวแปร



จากรูปที่ 14 factor 5 จึงประกอบด้วยตัวแปร 10 ตัว ดังนี้ (X_{51}) , (X_{52}) , (X_{53}) , (X_{54}) , (X_{56}) , (X_{57}) , (X_{58}) , (X_{59}) , (X_{510}) , (X_{724})

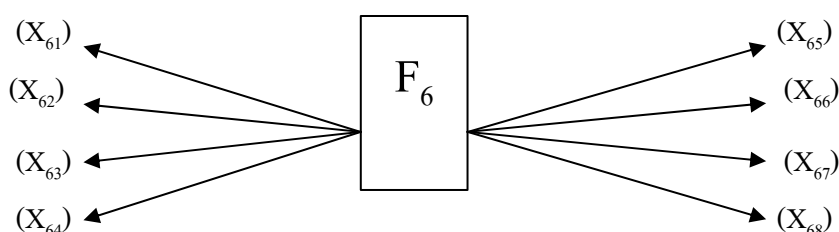
ตารางที่ 23 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates
(maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 6 ด้านการวางแผน

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
6	1. กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ(X_{61})	1.433	0.311	7.392*
	2. กำหนดและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ (X_{62})	1.622	0.221	7.333*
	3. กำหนดการจัดการความรู้สู่แผนกลยุทธ์ (X_{63})	1.752	0.236	7.413*
	4. กำหนดขอบเขตในการจัดKMในสถานศึกษา (X_{64})	1.733	0.236	7.340*
	5. กำหนดแผนปฏิบัติงาน (project) เรื่อง KM (X_{65})	1.495	0.208	7.183*
	6. กำหนดวัตถุประสงค์โครงการ KM ที่ชัดเจน(X_{66})	1.357	0.188	7.221*
	7. กำหนดปัจจัยสนับสนุน KM ที่เพียงพอ (X_{67})	1.413	0.197	7.162*
	8. กำหนดบุคลากรตามโครงสร้างของ KM (X_{68})	1.474	0.198	7.446*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 6 ด้านการวางแผน มีตัวแปรย่อยจำนวน 8 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 1.357–1.752 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.188–0.311 และมีค่า t-test ระหว่าง 7.162–7.446 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 8 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายขององค์ประกอบที่ 6 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 ดังรูปที่ 15

รูปที่ 15 องค์ประกอบด้านที่ 6 ด้านการวางแผน มี 8 ตัวแปร



จากรูปที่ 15 factor 6 จึงประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัว ดังนี้ (X_{61}), (X_{62}), (X_{63}), (X_{64}), (X_{65}), (X_{66}), (X_{67}), (X_{68})

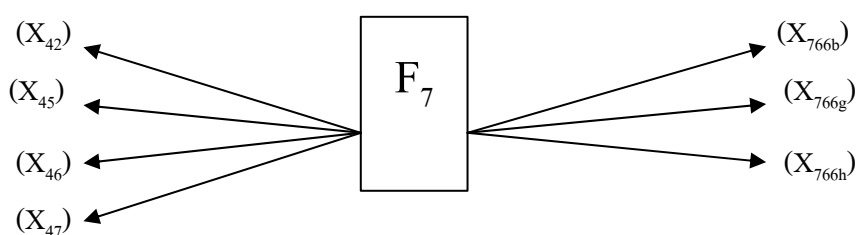
ตารางที่ 24 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates (maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 7 ด้านการสื่อสาร

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
7	1. ร.ร.ใช้แผ่นประกาศ(poster)ในการสื่อสาร (X_{42})	0.750	0.261	7.383*
	2. ร.ร.จัดให้มีการใช้เสียงตามสาย (live broadcast) ในการสื่อสาร (X_{45})	1.376	0.362	3.799*
	3. ร.ร.ใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์(e-card)ในการสื่อสาร(X_{46})	1.220	0.305	3.999*
	4. ร.ร.ใช้บัตรกระดาษ (paper card) ในการสื่อสาร (X_{47})	1.310	0.325	4.028*
	5. ร.ร.ใช้กระดานข่าว (web broad) ในการแบ่งปันความรู้ (X_{766b})	1.067	0.252	4.240*
	6. ร.ร.ใช้ป้ายประกาศ (post announcement) ในการแบ่งปันความรู้ (X_{766g})	1.041	0.264	3.938*
	7. ร.ร.ใช้สื่ออื่นๆ ในการแบ่งปันความรู้ (X_{766h})	1.455	0.342	4.250*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 7 ด้านการสื่อสาร มีตัวแปรย่อยจำนวน 7 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 0.750–1.455 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.261–0.362 และมีค่า t-test ระหว่าง 3.799–7.383 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายขององค์ประกอบที่ 7 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 ดังรูปที่ 16

รูปที่ 16 องค์ประกอบด้านที่ 7 ด้านการสื่อสาร มี 7 ตัวแปร



จากรูปที่ 16 factor 7 จึงประกอบด้วยตัวแปร 7 ตัว ดังนี้ (X_{42}), (X_{45}), (X_{46}), (X_{47}), (X_{56}), (X_{766b}), (X_{766g}), (X_{766h})

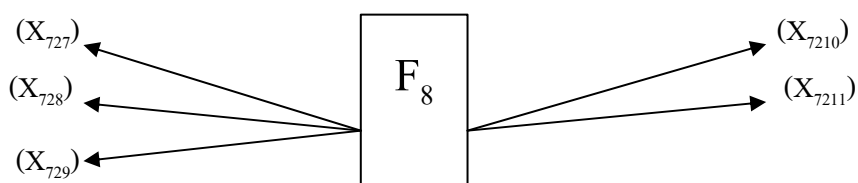
ตารางที่ 25 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates (maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 8 ด้านการสร้างความรู้

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
8	1. ทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (X_{727})	0.833	0.155	6.389*
	2. มีสื่อหลากหลายที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ (X_{728})	0.969	0.166	5.838*
	3. บุคลากรสามารถใช้สื่อที่มีในการสร้างความรู้ (X_{729})	1.156	0.194	5.971*
	4. บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการใช้สื่อ IT (X_{7210})	0.826	0.162	5.096*
	5. ใช้กระบวนการที่หลากหลายในการสร้างความรู้ (X_{7211})	0.965	0.161	5.976 *

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 8 ด้านการค้นหาคำความรู้ มีตัวแปรย่อยจำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งมีค่า factor loading ระหว่าง 0.826–1.156 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.155–0.194 และมีค่า t-test ระหว่าง 5.096–6.389 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ ค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายขององค์ประกอบที่ 8 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 8 ดังรูปที่ 17

รูปที่ 17 องค์ประกอบด้านที่ 8 ด้านการสร้างความรู้ มี 5 ตัวแปร



จากรูปที่ 17 factor 8 จึงประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัว ดังนี้ (X_{727}), (X_{728}), (X_{729}), (X_{7210}), (X_{7211})

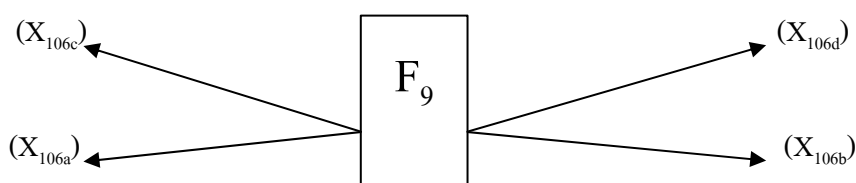
ตารางที่ 26 การวิเคราะห์องค์ประกอบของ KM model จากเทคนิค LISREL estimates
(maximum likelihood) กับองค์ประกอบที่ 9 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

องค์ประกอบ	ชื่อตัวแปร	CFA		
		factor loading	S.D.	t-test
9	1. มีการยกย่องชมเชยตอบแทนด้วยของกำนัล (X_{106a})	1.324	0.597	6.586*
	2. มีการยกย่องชมเชยโดยช่วยแก้ไขปัญหา (X_{106b})	0.937	0.215	4.359*
	3. มีการยกย่องชมเชยด้วยการให้บัตรเชิญ (X_{106c})	1.319	0.318	4.148*
	4. มีการยกย่องชมเชยโดยให้รางวัลตนเอง (X_{106d})	1.036	0.233	4.446*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

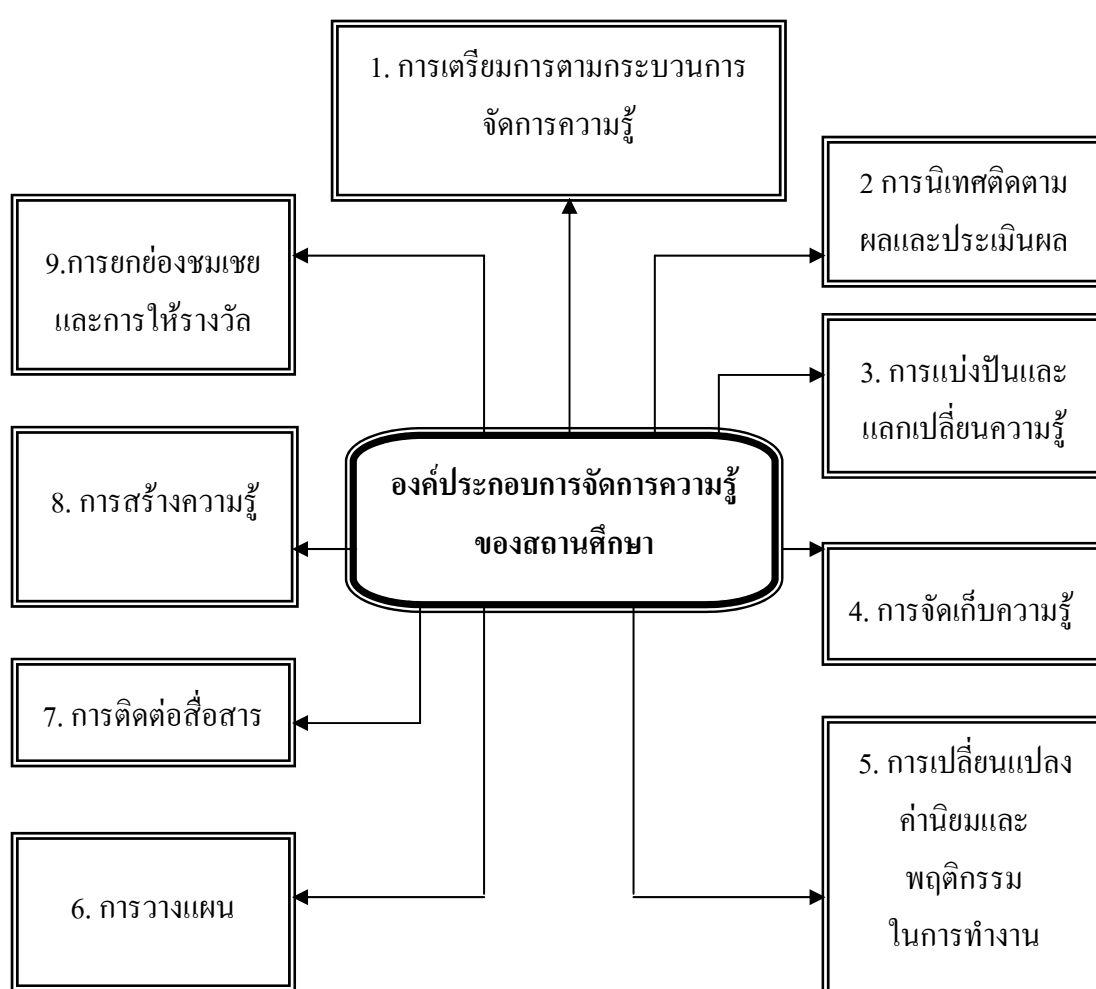
จากตารางที่ 26 พบว่าองค์ประกอบด้านที่ 9 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล มีตัวแปรย่อยจำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งมี factor loading ระหว่าง 0.937–1.324 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.233–0.597 และมีค่า t-test ระหว่าง 4.148–6.586 ซึ่งเป็นค่ามากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือค่า $t\text{-test} > 1.96$ แสดงถึงองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวเป็นตัวแปรที่รวมบรรยายองค์ประกอบที่ 9 ได้ดีที่สุด จึงพบว่าองค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 9 ดังรูปที่ 18

รูปที่ 18 องค์ประกอบด้านที่ 9 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล มี 4 ตัวแปร



จากรูปที่ 18 factor 9 จึงประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัว ดังนี้ 5 ตัว ดังนี้ (X_{106a}), (X_{106b}), (X_{106c}), (X_{106d})

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ LISREL estimates (maximum likelihood) ตัวแปรองค์ประกอบ การจัดการความรู้ของสถานศึกษา ตามความเห็นจากแบบสอบถามของกลุ่มโรงเรียนนำร่อง 9 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาและโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่ามีจำนวน 9 ตัวแปร ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 18 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการยืนยันการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โดยนำร่ององค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มาตรวจสอบเพิ่มความน่าเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยนำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม ความถูกต้อง สามารถนำไปใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ด้วยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) โดยนำองค์ประกอบทั้ง 9 ขอความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์จากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อนำมาสู่การสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดคนโยบายระดับกระทรวง จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดคนโยบายระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญทางด้านการกำหนดคนโยบายระดับสถานศึกษา จำนวน 5 คน รวมเป็น 12 คน ซึ่งมีความคิดเห็นต่อรูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 27 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา ด้านความถูกต้อง

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการดำเนินงานตามแผน	12	100	-	-
2. ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล	12	100	-	-
3. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	12	100	-	-
4. ด้านการจัดเก็บความรู้	12	100	-	-
5. ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน	12	100	-	-
6. ด้านการวางแผน	12	100	-	-
7. ด้านการสื่อสาร	12	100	-	-
8. ด้านการสร้างความรู้	12	100	-	-
9. ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	12	100	-	-

จากตารางที่ 27 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านความถูกต้อง ของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ว่ามีความถูกต้องตามหลักการของการจัดการความรู้ (knowledge management) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา ด้านความเหมาะสม

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการดำเนินงานตามแผน	12	100	-	-
2. ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล	12	100	-	-
3. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	12	100	-	-
4. ด้านการจัดเก็บความรู้	12	100	-	-
5. ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน	12	100	-	-
6. ด้านการวางแผน	12	100	-	-
7. ด้านการสื่อสาร	12	100	-	-
8. ด้านการสร้างความรู้	12	100	-	-
9. ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	12	100	-	-

จากตารางที่ 28 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านความเหมาะสม ของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ว่ามีความเหมาะสมตามหลักการของการจัดการความรู้ (knowledge management) สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสม จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 100

ตารางที่ 29 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา ด้านความเป็นไปได้

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการดำเนินงานตามแผน	12	100	-	-
2. ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล	12	100	-	-
3. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	12	100	-	-
4. ด้านการจัดเก็บความรู้	12	100	-	-
5. ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน	12	100	-	-
6. ด้านการวางแผน	12	100	-	-
7. ด้านการสื่อสาร	12	100	-	-
8. ด้านการสร้างความรู้	12	100	-	-
9. ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	12	100	-	-

จากตารางที่ 29 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านความเป็นไปได้ ของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสม จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 100

ตารางที่ 30 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา ด้านประโยชน์ที่จะใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหาร
องค์กร

องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าถูกต้อง		เห็นว่าไม่ถูกต้อง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านการดำเนินงานตามแผน	12	100	-	-
2. ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล	12	100	-	-
3. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	12	100	-	-
4. ด้านการจัดเก็บความรู้	12	100	-	-
5. ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน	12	100	-	-
6. ด้านการวางแผน	12	100	-	-
7. ด้านการสื่อสาร	12	100	-	-
8. ด้านการสร้างความรู้	12	100	-	-
9. ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล	12	100	-	-

จากตารางที่ 30 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน มีความคิดเห็นว่างค์ประกอบ
การจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสม จำนวน 12 คน คิดเป็น ร้อยละ 100

ซึ่งในการประเมินเพื่อแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตามแบบประเมิน ยังได้
เสนอข้อวิพากษ์ที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้วิพากษ์รูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ด้านการดำเนินการตามแผน (action) แผนงานขององค์กร จำเป็นต้องมาจากทุกคนมี
ส่วนร่วม หากการดำเนินงานตามแผนงานที่ผู้บริหาร หรือกลุ่มคณะของผู้บริหารเพียงบางส่วน
ดำเนินงานเพียงกลุ่มเดียว จะไม่สามารถดำเนินงานสู่ความสำเร็จได้ และการดำเนินงานตามแผน
ซึ่งต้องประกอบด้วยขั้นตอนอย่างชัดเจน มีการกำหนดบุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม แต่ละ
ส่วนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ จริงใจและทุ่มเท ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้ที่สนับสนุนให้
กระบวนการและการดำเนินงานเคลื่อนที่ไปได้ในทางที่พัฒนาขึ้นและบรรลุเป้าหมายของแผน และ
การดำเนินงานตามแผนต้องคำนึงถึงการพัฒนาและมาตรฐานที่สูงขึ้น โดยใช้การเปรียบเทียบหรือ
benchmarking จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เมื่อการดำเนินงานระดับองค์กรประสบ

ความสำเร็จ ควรดำเนินงานในระดับชั้นเรียน ใช้การจัดการความรู้ลงสู่แผนการสอน เพื่อให้ นักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน รู้จักการแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และการยอมรับผู้ที่มีความสามารถเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และความสำเร็จในด้านต่างๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ทั้งองค์กรอย่างแท้จริง และมีข้อเตือนใจการจัดการ ความรู้ว่าการเริ่มจากบางส่วนขององค์กรและค่อยๆ ขยายสู่ทุกภาคส่วนขององค์กร จะทำให้ การจัดการความรู้ค่อยๆ โตแต่มีความเข้มแข็ง ดีกว่าการโหมทำทั้งระบบแล้วท้ายสุดไม่ประสบ ผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ทำให้เสียเงินและเสียเวลา

2. ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล (measurement / assessment) ในการนำ ทรัพยากรขององค์กรไปลงทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ มักต้องมีการประเมินความคุ้มค่าใน การลงทุนว่าองค์กรได้ผลประโยชน์อะไรบ้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก การวัดผลและ การประเมินผล เป็นองค์ประกอบหนึ่งของไตรยางค์ การศึกษา (educational trilogy) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์การศึกษา (educational objectives) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ (learning experiences) และ การวัดผลการประเมินผล (evaluation) และที่เรียกว่า OLE ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ที่ผู้ที่ทำกรนิเทศต้องคำนึงถึงโดยใช้การนิเทศเพื่อการ จัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยสนับสนุนครูให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ผู้นิเทศต้องมึ ความสามารถทำให้ความแตกต่างของคนมารวมมือกันทำงานในแนวทางเดียวกันได้ประสบ ความสำเร็จ ซึ่งแนวทางในการทำงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีการสอนแบบต่างๆ สนับสนุน ผู้นิเทศที่ดีที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียน และจำเป็นต้องมีความรู้ในการนิเทศเป็นอย่างดี รู้จักการวางแผน ให้ความรู้กับครู ลงมือทำ การนิเทศอย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จของตนเอง และขององค์กร

3. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) แต่ละคนในองค์กรมีการสะสม ความรู้ประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า ความรู้ภายในหรือประสบการณ์ (tacit knowledge) ซึ่งถ้านำมา แลกเปลี่ยนกันโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ได้ความรู้ที่เรียกว่า ความรู้ภายนอกหรือความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) ที่สามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึง และสามารถ นำไปเก็บไว้เป็นคลังความรู้ที่ได้รับความสนใจอย่างมากในยุคปัจจุบัน ในโรงเรียนควรส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งควรที่จะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอำนวยความสะดวกให้เกิด การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างชุมชน

ปฏิบัติ การจัดพื้นที่แลกเปลี่ยนในโรงเรียน การระดมความคิด การมีส่วนร่วม การจัดทำหรือจัดหาเอกสารตำราเพื่อให้เกิดการค้นคว้า การพัฒนาฐานข้อมูลให้เป็นฐานข้อมูลแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนต่อกัน หรือจากผู้เชี่ยวชาญนอกโรงเรียน การแลกเปลี่ยนที่ดีจะต้องมีการแลกเปลี่ยนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรู้เพื่อบุคลากรจะนำไปใช้ในการทำงาน และสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้รับการยอมรับว่าเป็นสถานศึกษาคณาจารย์ ครูคุณภาพ

4. ด้านการจัดเก็บความรู้ คือการรวบรวมสิ่งที่เป็น artifact อันเป็นหลักฐานผลงานทางสติปัญญาของมนุษย์เอาไว้โรงเรียนต้องมีการจัดเก็บ artifact ในองค์กร ในท้องถิ่น และจะต้องลงลึกไปถึงกระบวนการของความรู้ โดยต้องจัดเก็บความรู้เหล่านี้ไว้ให้ดี การจัดเก็บรวบรวมความรู้ จะไม่มีความหมายหากไม่มีผู้ใช้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหมั่นติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้งานอยู่เสมอ หากดำเนินการได้ โรงเรียนก็จะสามารถเป็นผู้นำความรู้ในท้องถิ่น โรงเรียนที่มีการจัดเก็บความรู้ มีคลังความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ครูใช้ความรู้เพื่อการทำกิจกรรมหนึ่งๆ การจัดเก็บบทเรียนและความรู้ที่ได้รับ ลงในความทรงจำขององค์กร ต้องมีระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความต้องการในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการทำงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้งานของข้อมูล รวมถึงวิธีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร ทั้งงานเขียน รูป เทป วิดิทัศน์ และอื่นๆ ต้องเป็นระบบที่ง่ายต่อการค้นหาและสนใจให้คนเข้าใช้

5. ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นเรื่องซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเป็นไปได้ง่าย ถ้าไม่มีอคติ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่ทำให้คนรู้สึกถูกกระตุ้น ลดอคติ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ ดังนั้น การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ จะสามารถใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนรู้สึกและต้องการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ควรทำให้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เขาต้องการได้ การมีความสัมพันธ์ในเชิงช่วยเหลือกันจะช่วยให้การเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นไปในทางง่ายขึ้น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ต้องการผู้ให้กำลังใจ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร เนื่องจากคนที่มีอายุยิ่งมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงก็ยิ่งยาก ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรในด้านการจัดการความรู้คือการเปลี่ยนแปลงในด้านการยอมรับที่จะร่วมมือ การยอมรับแลกเปลี่ยน การให้ ตัวอย่างเช่นการทำผลงานทางวิชาการของครู ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาเป็นผลงานทางวิชาการหรือสื่อนวัตกรรมที่หลากหลาย คนที่มีอยู่แล้วจะต้องร่วมมือ และให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ดูแลผู้ที่กำลังทำหรือผู้ที่

ยังไม่ได้ทำ หรือให้ตัวอย่างนวัตกรรมผลงานทางวิชาการของตนเองไว้ในคลังความรู้ของโรงเรียน และครูทุกคนสามารถนำไปศึกษาและเป็นตัวอย่างแนวคิดในการจัดทำ และประโยชน์ของผลงานทางวิชาการจะเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร นั่นคือครูนำนวัตกรรมหรือผลงานทางวิชาการนั้นไปใช้จริงกับนักเรียนให้เกิดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น

6. ด้านการวางแผน เป็นกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม แผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้ดี ผู้บริหารต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วยวิธีที่ทุกคนมีส่วนร่วม แล้วใช้แผนกลยุทธ์เป็นแผนแม่บท ในการการวางแผนที่ดีต้องมีการวิเคราะห์ห้องค์กร ตั้งจุดประสงค์ที่เหมาะสม เป็นไปได้ นำไปใช้จริงและมีการประเมินแผน องค์กรต้องมีการวางแผนภายในสู่ภายนอก หมายถึงการวางแผนโดยกำหนดปัจจัยภายในองค์กรเช่นเงิน คน ทรัพยากรต่างๆ เพื่อการดำเนินการสู่เป้าหมาย ส่วนการวางแผนภายนอกสู่ภายใน หมายถึง การนำปัจจัยภายนอกมาพิจารณาในการวางแผน การวางแผนจากบนลงล่าง หมายถึงผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและวางแผน ส่วนการวางแผนจากล่างขึ้นบน หมายถึงเป็นการวางแผนของบุคลากร เช่นครู เป็นแผนกิจกรรมที่จะเกิดความสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ได้ยาก ก่อให้เกิดความสูญเสียได้ง่าย ผลที่ได้ไม่คุ้มค่า ซึ่งการวางแผนภายในสู่ภายนอกและทุกคนมีส่วนร่วมเป็นวิธีที่ดีที่สุด แผนที่ดีต้องมีจุดประสงค์ เช่นการใช้การบริหารแบบ MBO (Management by Objective) ที่มีการกำหนดความสำเร็จของงาน กำหนดเวลา กำหนดคน กำหนดทีมงาน กำหนดแผนการนิเทศ กำหนดแผนงานและบุคคลในการติดตามประเมินผลอย่างชัดเจน

7. ด้านการสื่อสาร เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ควรคำนึงในการสื่อสาร 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อที่จะเข้าไปมีอิทธิพลต่อความคิดหรือการกระทำของผู้อื่น ประการที่ 2 เพื่อเป็นการให้ข้อมูล และประการสุดท้ายเพื่อแสดงความรู้สึกที่ตนเองมี การสื่อสารเป็นฐานที่สำคัญมากในการที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง เนื่องจาก การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ดี การสื่อสารที่โรงเรียนใช้อยู่มี หนังสือราชการ หนังสือเวียน วารสารโรงเรียน เครื่องขยายเสียง เสียงตามสาย ทีวี วิดีโอ คอมพิวเตอร์ สร้างเว็บไซต์ใช้ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานได้กว้างขวาง จัดทำเว็บบอร์ดภายในหน่วยงาน ป้ายประกาศ กระดานข่าว การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ภายในและภายนอกหน่วย การสื่อสารด้วยหนังสือ การรายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ด้านการสร้างความรู้ เป็นการสร้างความรู้จากประสบการณ์ในตัวคน (tacit knowledge) มาเป็นความรู้ที่เป็นเอกสาร (explicit knowledge) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องจัดบรรยากาศและสถานการณ์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน ทำให้คนที่มีประสบการณ์ที่ดีหรือความรู้ในตัวคนที่ฝังลึกอยู่เต็มใจที่ยอมบอก ยอมเขียน ยอมเผยแพร่ให้ผู้อื่น จึงจะทำให้ความรู้ปรากฏ ซึ่งรวมทั้งความรู้ที่เกิดจากการค้นหาโดยใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรหรือนอกองค์กร ที่จะนำมาพัฒนางานของตนเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งงานขององค์กรก็ประสบความสำเร็จไปด้วย ดังนั้นโรงเรียนจึงควรจัดให้มีบรรยากาศในการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ จัดงบประมาณสนับสนุน ใช้กระบวนการนิเทศในการกระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ เกิดการแลกเปลี่ยน จัดพื้นที่ในการหาความรู้ที่น่าสนใจ จูงใจ และจัดสรรเวลาอิสระที่ครูสามารถค้นหาความรู้ เวลาและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพื้นที่ทั้งในโรงเรียนและพื้นที่บนเวปบอร์ด เป็นต้น แต่ครูไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ดีทุกคนจึงเป็นอุปสรรค ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจที่จะสนับสนุนพื้นที่และแหล่งความรู้ที่เป็นเอกสารหรือรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่เป็นการใช้ระบบสารสนเทศ แต่ในท้ายที่สุดผู้บริหารต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในระบบสารสนเทศให้ครูทุกคนสามารถใช้ได้ และเข้าถึงได้ในที่สุด

9. ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นการให้ขวัญกำลังใจผู้ที่มีความสำเร็จหรือผู้ที่กำลังเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคและเข้าสู่กระบวนการได้สำเร็จ ผู้บริหารต้องไม่มองเฉพาะความสำเร็จและปล่อยให้ผู้ที่ยังไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ได้ต้องเผชิญกับความไม่รู้ต่อไป เพราะการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กร ไม่ใช่แผนกใด แผนกหนึ่งหรือบางส่วน ดังนั้นการให้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยให้ความรู้ที่ทุกคนสามารถดำเนินการไปร่วมกันได้ จะทำให้เกิดเป็นกลุ่มก้อน ความเป็นพวกเดียวกัน (unity) เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจและรู้ว่าความต้องการของครูมีอะไรบ้าง และจัดให้เกิดความสมดุล ยุติธรรม หากการให้ขวัญและกำลังใจขาดความยุติธรรม ทำให้มองได้ว่ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง คนใดคนหนึ่งได้รับผลประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว การจัดการความรู้ในองค์กรก็จะสะดุดไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ เพราะจะเกิดแรงขัดที่ทางลบที่ผู้เสียประโยชน์หรือผู้ที่ไม่ได้รับประโยชน์ หรือมองภาพว่าเกิดความลำเอียงขึ้น จะเกิดการต่อต้านและขัดแย้ง ข่มนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ขวัญกำลังใจที่สำคัญที่สุดคือการให้ ความดีความชอบ เพราะผู้บริหารไม่สามารถให้ครูได้ทุกคนพร้อมกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจและใช้กระบวนการกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ จึงจะทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยลง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 2) รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งมีขั้นตอน 6 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย 2) สร้างองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 3) พัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 4) สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 5) ตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 6) ปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบดังรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย มีขั้นตอนคือ วิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management) สรุปเนื้อหาเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดที่จะกำหนดเป็นการจัดการความรู้ แล้วทำการสังเคราะห์เป็นความรู้เรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์และสร้างแบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อนำไปสัมภาษณ์และสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 2) สัมภาษณ์ความคิดเห็นและประสบการณ์ ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้บริหารที่กำหนดนโยบายระดับกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 คน ผู้บริหารที่กำหนดนโยบายระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน ผู้บริหารที่กำหนดนโยบายระดับสถานศึกษา จำนวน 16 คนและผู้บริหารระดับสถานศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการการจัดการความรู้ของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส) กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 13 คน

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 1 สร้างองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาและทดลองใช้ในโรงเรียนนำร่อง ในขั้นตอนนี้ทำการสรุปแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยและการสัมภาษณ์ สังเคราะห์เป็นตัวแปร ประกอบด้วย 10 ตัวแปร ดังนี้ 1) ความสมัครใจ (volunteer) 2) การสร้างทีมงาน (team building) 3) การอบรมและการให้ความรู้ (training / learning) 4) การติดต่อสื่อสาร (communication) 5) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (culture change) 6) การวางแผน (planning) 7) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 7 ขั้นตอน คือ 7.1 การค้นหาความรู้ 7.2 การสร้างและแสวงหา

ความรู้ 7.3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 7.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 7.5 การเข้าถึงความรู้ 7.6 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 7.7 การเรียนรู้ 8) การนิเทศติดตามผล (supervision) 9) การวัดและประเมินผล (assessment) 10) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward)

ขั้นที่ 3 พัฒนางค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยนำตัวแปรทั้ง 10 ตัวมาสร้างเป็นกระทงคำถาม เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert) ได้จำนวน 140 ข้อ แล้วนำไปหาค่าสัมประสิทธิ์ ความสอดคล้องด้วยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) นำแบบทดสอบ 140 ข้อไปทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 3 โรงเรียน แล้วนำไปหาค่าสัมประสิทธิ์ ความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของคอนบาร์ท (Alpha Cronbach Coefficient) แล้วนำไปถามความคิดเห็นของโรงเรียนนำร่องจำนวน 9 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 174 คน แล้วนำแบบทดสอบที่ได้กลับคืนมา 134 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.01 นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อหาจำนวนองค์ประกอบและตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) โดยใช้วิธีสกัดปัจจัยแบบ Principal Component Analysis (PCA) ใช้การหมุนแกนแบบแวนิมแม็กซ์ (varimax rotation) ซึ่งกำหนดองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์ค่า eigenvalues ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป และกำหนดตัวแปรใดว่าอยู่ในองค์ประกอบใดโดยใช้เกณฑ์ค่า factor loading ที่มากกว่า .55 ขึ้นไป กำหนดองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์ค่า eigenvalues ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป และกำหนดตัวแปรที่รวมกลุ่มกันมากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไปกำหนดเป็นองค์ประกอบใหม่ (factor) ซึ่งผลการหาค่าน้ำหนักตัวประกอบ (factor loading) เหลือจำนวน 111 ตัวแปร 9 องค์ประกอบ

ขั้นที่ 4 สร้างรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ LISREL estimates (maximum likelihood) กับ 1 องค์ประกอบ (factor) ของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 111 ตัวแปร ในการพิจารณาความกลมกลืนของรูปแบบใช้การทดสอบ Chi-square และพิจารณาค่า Goodness of Fit Index (GFI)

และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ LISREL estimates (maximum likelihood) กับ 9 องค์ประกอบ (factors) และตั้งชื่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาใหม่ โดยพิจารณาค่า t-test ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ โดยจัดกลุ่มตัวแปร 111 ตัวแปร ได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่จำนวน 9 องค์ประกอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดเก็บความรู้ องค์ประกอบที่ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน องค์ประกอบที่ 6 ด้านการวางแผน องค์ประกอบที่ 7 ด้านการสื่อสาร องค์ประกอบที่ 8 ด้านการสร้างความรู้ องค์ประกอบที่ 9 ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา โดยตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ ความเป็นไปได้ของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ได้จริง โดยนำร่างรูปแบบที่สังเคราะห์ขึ้น นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ตรวจสอบ โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่ารูปแบบมีความถูกต้องมีความเป็นไปได้สามารถนำไปใช้ได้จริง

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ เป็นการปรับปรุงส่วนที่ได้ข้อมูลจากการวิพากษ์เพียงเล็กน้อย แล้วนำเสนอเป็นผลงานวิจัยต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการความรู้ของสถานศึกษา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่
 1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ 2. การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล
 3. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 4. การจัดเก็บความรู้ 5. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 6. การวางแผน 7. การติดต่อสื่อสาร 8. การสร้างความรู้
 9. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ใช้วิธีการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) จำนวน 12 คน โดยให้ความเห็นว่ารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ 2) การนิเทศติดตามผลและประเมินผล 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน 6) การวางแผน 7) การสื่อสาร 8) การสร้างความรู้ 9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล มีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย องค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและนำมาสู่การอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา อันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง จากแนวคิดที่มุ่งพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป จำเป็นต้องพัฒนาให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ซึ่งแนวทางในการบริหารองค์กรในปัจจุบันคือการมุ่งนำองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การบริหารจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนที่องค์กรจะต้องทำให้บุคลากรยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันและองค์กรสามารถจัดเก็บความรู้ที่ได้นั้นไว้ให้เป็นระบบและง่ายที่บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยสะดวกและบุคลากรมีศักยภาพพอที่จะนำความรู้นั้นมาพัฒนางาน โดยสามารถใช้ความรู้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร จึงเป็นสิ่งที้องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนานุเคราะห์เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้พบว่าองค์กรมีการปฏิบัติในระดับมากในด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรและด้านการสร้างความรู้ ยกเว้นด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการวางแผน ด้านการเตรียมการเพื่อการจัดการความรู้ ด้านการนิเทศติดตามผลและการประเมินผล ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญในด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการวางแผน ด้านการเตรียมการเพื่อการจัดการความรู้ ด้านการนิเทศติดตามผลและการประเมินผล ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ให้มากขึ้นเพราะแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการดำเนินการด้านจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า

1) ด้านการเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป็นลำดับที่ 1 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 52.004 แผนงานต่างๆ ถึงแม้จะกำหนดขึ้นอย่างดี จำเป็นต้องนำไปใช้จริงเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติ ต้องพิสูจน์ความมีประสิทธิภาพของแผน แผนที่ผ่านการปฏิบัติแล้วสามารถปรับให้สอดคล้องกับองค์กรได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทาง องค์กรสามารถนำมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการปฏิบัติ โดยสร้างความเข้าใจและตกลง

ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรในแนวทางการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน ด้วยวิธีที่ทุกคนมีส่วนร่วม การดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ (project) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารในระดับต่างๆ เช่นหัวหน้าโครงการ (knowledge manager project) ผู้บริหารงานย่อย (subject manager) ผู้นิเทศติดตามผลการดำเนินงาน (knowledge supervisor) ผู้อำนวยการความสะดวก (knowledge facilitator) ผู้ประสานงาน (KM project coordinator) กิจกรรมที่สำคัญในการปฏิบัติเพื่อเข้าสู่การใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องให้ความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ (knowledge management) ให้กับบุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องมีการประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานต่อกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุน ผลักดันให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ ดังที่งานวิจัยของเบนเน็ตและเบร็น (Bennet & O'Brien) ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 12 ปัจจัย คือ

- 1) แผนกลยุทธ์ (strategy plan)
- 2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร (executive practices)
- 3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ (managerial practice)
- 4) บรรยากาศ (climate)
- 5) โครงสร้างของงาน (organization or job structure)
- 6) การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (information flow)
- 7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (individual and team practice)
- 8) กระบวนการทำงาน (work process)
- 10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา (training or education)
- 11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน
- 12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ (rewards and recognition)

และงานวิจัยของ มานิตา นันทไมตรี ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนขององค์กร ช่วยให้ก้าวสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรด้านมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยดึงความรู้ที่อยู่ในตัวคนออกมาเก็บไว้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าต่อองค์กรในอนาคตและข้อค้นพบของบัคคา (Bacha) ที่กล่าวว่า เป้าหมายและหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติตามแผนงาน เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การจัดการความรู้มีความสำคัญยิ่งทั้งในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือประเทศที่พัฒนาแล้ว เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ปรับปรุงเทคนิคกระบวนการและสอดคล้องกับงานวิจัยของ มากิ (Maki) ที่ทำการวิจัยเรื่องโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปรียบเทียบครูในประเทศญี่ปุ่นกับครูในสหรัฐอเมริกา มาเรียนรู้โดยการปฏิบัติโดยไม่มีคำแนะนำชี้แจง ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักซึ่งต้องจัดโดยครูผู้สอน การจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดความรู้ (knowledge) และเกิดการเรียนรู้ (learning) การศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาระงานในโครงสร้างประกอบด้วยผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศเกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) และสอดคล้องกับงานวิจัยระดับปริญญาเอก ของ เอเตรียน เวนเกอร์ ริชาร์ด

แมกเคอมอสและวิลเลียม สไนเดอร์ (Etienne Wenger, Richard McDermott และ William Snyder) ที่ทำการวิจัย เรื่องหลักการของชุมชนปฏิบัติ ข้อค้นพบของเขาคือการการเรียนรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงวิชาการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร สามารถพัฒนาชุมชนปฏิบัติให้สามารถนำไปใช้ได้จริง รวมทั้งยังสามารถก่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และงานวิจัยของ แมคคาร์ธี (McCarthy) ที่ได้ทำการวิจัยระดับปริญญาเอก แห่งมหาวิทยาลัย Nova-Southern University เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ถึงพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยน พบว่า 1) ระบบการจัดการความรู้และความต้องการในภาระงานของผู้ใช้ระบบสารสนเทศมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก 2) การจัดการความรู้และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก 3) ความต้องการในภาระงานและคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบมีอิทธิพลทางบวกต่อระบบการจัดการความรู้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฮิร์ชบุชและบิชอป (Hirschbuh and Bishop) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระบบศึกษาทางไกล เพื่อค้นหากระบวนการแลกเปลี่ยนทางเทคโนโลยี ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (knowledge management) พบว่า 1) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติของผู้เรียนและผู้สอนเกิดขึ้นได้ยาก 2) ผู้เรียนและผู้สอนไม่มีทักษะและความสามารถในการใช้งานผ่าน web - base ทำให้เกิดช่องว่าง และแนวคิดของ อูทิส ชาวเชิธร ที่ว่าบทบาทขององค์กรจะต้องร่วมกันผลักดันแผนสู่การปฏิบัติและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้กล่าวว่าแนวปฏิบัติที่ดำเนินงานตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ นั้น เป็นการนำไปสู่การมีทักษะชีวิต เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและนำสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 มิติ คือ 1) บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) 2) โมเดลของความคิด (mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) ทีมแห่งการเรียนรู้ (team learning) 5) การคิด เชิงระบบ (system thinking) และแนวคิดของ ดร.เดวิด เคลาส์ (David J. Klaus) ที่กล่าวว่า การวางแผนให้มีประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องใช้วิธีเชิงระบบ ที่ต้องคำนึงถึงข้อสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการจัดลำดับกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง 2) การคาดคะเนระยะเวลาของกิจกรรม 3) การนำเครือข่ายมาใช้ในงานและการควบคุมงาน

2) ด้านการนิเทศติดตามผลและการประเมินผล พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการความรู้ของสถานศึกษาเป็นลำดับที่ 2 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 7.265 ซึ่งปัจจุบันการประเมินมีความสำคัญในการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาได้พัฒนาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินงานตามแผนที่ดีย่อมต้องมีการติดตามผล การนิเทศเป็นวิธีการติดตามผลที่ดีที่สุดเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การนิเทศติดตามผลและการประเมินผลมีความจำเป็นต่อ

การดำเนินงานของสถานศึกษา โดยการนิเทศติดตามผลจะต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคลและรู้จักบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี นำสู่การมอบหมายงานที่ตรงความสามารถของบุคคล โดยกำหนดทีมงานในการนิเทศติดตามผลและประเมินผล สนับสนุนให้บุคคลใช้ความรู้และประสบการณ์อย่างสมบูรณ์ในการดำเนินงาน และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วมและยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นร่วมกันและผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นิเทศเป็นลำดับสุดท้าย ในการนิเทศจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการนิเทศ สิ่งหนึ่งคือจำเป็นต้องมีตัวชี้วัด (indicator) ความสำเร็จ ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการวัดผล (measurement) ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูล (data) ซึ่งเป็นข้อมูลดิบ (raw data) จำเป็นต้องนำมาสู่การประมวลผลและกระบวนการวิเคราะห์ (analysis) เพื่อจัดเป็นสารสนเทศ (information) ที่เป็นผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ และนำมาตีค่าระดับการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี การจัดการความรู้ (knowledge management) จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้การวัดผลและประเมินผลสามารถชี้นำความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลอร์ด เคลวิน (Lord Kelvin) ที่พบว่า การวัดผลประเมินผลการจัดการความรู้เป็นการวัดผลลัพธ์สินทางปัญญา (intellectual capital =IC) การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดผลลัพธ์สินทางปัญญา หากสามารถแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ นั้นแสดงว่าผู้วัดรู้และเข้าใจในสิ่งนั้น และการวิจัยของสตีฟเฟิลบีมและไชคฟิลด์ (Stufflebeam & Shinkfield) พบว่าการวัดผลเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้ เพื่อตัดสินใจว่าการดำเนินงานดีหรือไม่ใช้อย่างไร หรือหาว่าประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และข้อค้นพบของคอนบาร์ท (Conbach) พบว่าการวัดผลและการประเมินผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลนั้นเพื่อการตัดสินใจและข้อค้นพบของ วอลท์เทิลและ แซนเดอร์ (Worthen & Sander) พบว่าการประเมินผลเป็นการพิจารณาคูณค่าของสิ่งต่างๆ ประกอบด้วย การจัดสารสนเทศเพื่อตัดสินใจคุณค่าของแผนงาน ผลผลิต กระบวนการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือพิจารณาศักยภาพของทางเลือกต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการวัดผลนั้นมีค่าใช้จ่ายสูงองค์กรจึงต้องมีการพิจารณาอย่างระมัดระวัง โดยเน้นที่จุดใดจุดหนึ่ง กำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกรอบ ส่วนโอเดลและเกรสัน (O'Dell and Grayson) กล่าวว่า การวัดผลการจัดการความรู้ มีแนวทางการใช้ balance scorecard ที่เน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์และจุดประสงค์ขององค์กรวิธีการใช้ return on investment =ROI เป็นการคาดหวังผลตอบแทนหรือประโยชน์จากการลงทุน ส่วนไรโบวิทซ์และซัน (Liebowitz and Suen) กล่าวว่าตัววัดการจัดการความรู้เพื่อใช้วัดทรัพย์สินทางปัญญา (knowledge management metrics for measuring intellectual capital) มีหลายแนวทาง เช่น (ICM Group) กำหนดการวัดไว้ 5 ด้านคือ 1) ด้านมูลค่า

2) ด้านลูกค้า 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านการเพิ่มมูลค่า 5) ด้านบุคลากร ส่วน รุท เอท ออ (Root Et Al) กำหนดองค์ประกอบการวัดไว้ 2 ประการคือ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านโครงสร้าง ส่วน ลีฟ เอดวินสันและไมเคิล โมโลน (Lief Edvinsson & Michael Molone) กำหนดตัววัดไว้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการ 4) ด้านการฟื้นฟูและการพัฒนา 5) ด้านบุคลากร และข้อค้นพบจากงานวิจัยของ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน พบว่า จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาเงื่อนไขและมาตรฐานคุณภาพต้องสามารถตรวจสอบได้ (accountability) เป็นสิ่งจำเป็นทั้งการประเมินตนเองภายในองค์กรและการประเมินจากภายนอก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนข้อค้นพบจากงานวิจัยของ สุวิมล ติรกันันท์ พบว่า การประเมินต้องเกิดจากสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ 1) บุคลากรในการประเมินเป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ อันเนื่องมาจากเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการวัดผลและประเมินผล มีความเข้าใจในงานที่ประเมินอย่างถ่องแท้ มีความยุติธรรมและซื่อตรงต่อการประเมิน 2) วิธีการประเมินที่นำมาใช้ ต้องมีความชัดเจน มีความเป็นปรนัยคือครอบคลุม มีความเหมาะสมกับสิ่งที่ถูกประเมิน จำเป็นต้องเลือกวิธีประเมินที่มีประสิทธิภาพเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เทคนิคและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาที่จะดำเนินการ คือการประเมินก่อนการดำเนินงาน การประเมินระหว่างการดำเนินงาน การประเมินหลังการดำเนินงานเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ส่วน ยุทธนา แซ่เตียว กล่าวว่า การวัดผลและการประเมินผลกับการวางแผนมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น ความสัมพันธ์กับกระบวนการในการบริหารคือ มีกระบวนการวางแผน (plan) มีการปฏิบัติ (do) มีการวัดผล (check) และดำเนินการปรับปรุง (act) เป็นวงจรที่บางวงจรต้องวัดผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัด (key performance indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือวัดผลและประเมินผลในสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งก็คือสิ่งที่สัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์นั่นเองซึ่งเขาได้เสนอ management cockpit เช่น การวัดผลเชิงเปรียบเทียบ benchmarking หรือ scenario analysis หรือ ISO หรือ balance scorecard

3) ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นลำดับที่ 3 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 5.006 กิจกรรมการแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดจากบุคคล 2 ฝ่าย คือบุคคลที่ใฝ่รู้และบุคคลพร้อมให้ ซึ่งจะเป็นระดับองค์กรหรือระดับบุคคล ย่อมจะเกิดองค์ความรู้ใหม่สำหรับคนหนึ่งหรือคนกลุ่มหนึ่ง ทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ กระบวนการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing process) เป็นกระบวนการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะต้องมีความสามารถค้นหาความรู้หรือ การแลกเปลี่ยนความรู้แบบหลากหลาย เช่น ในลักษณะผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-learning หรือในรูปแบบของสื่อต่างๆ ดังเช่นงานวิจัยของ เอเตียน เวนเกอร์ (Etienne Wenger) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับ

การจัดการความรู้ พบว่าการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง ผู้นำต้องเข้มแข็งด้วยการเพิ่มจำนวนเอกสาร เครื่องมือ เว็บไซต์ จนกลายเป็นห้องสมุดที่สมบูรณ์แบบได้ ความสัมพันธ์และความรับผิดชอบเป็น แรงขับเคลื่อน ส่วน บรูซซี สิริมหาสาร ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่ากิจกรรม การจัดการความรู้ที่ดีต้อง ประกอบด้วย 1) ต้องแบ่งคนเป็น 2 ฝ่าย คือกลุ่มผู้พร้อมให้และกลุ่มผู้ใฝ่รู้ 2) ต้องทำในทุกระดับทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ 3) ทำ tacit knowledge ให้เป็น explicit knowledge และจัดเก็บไว้ในคลังความรู้สามารถนำมาใช้ได้โดยไม่ต้องจัดหาใหม่ 4) บุคลากรทุกคน มีความพึงพอใจกับวัฒนธรรมการทำงานแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ที่มีคลัง ความรู้เป็นขององค์กรเอง 5) การจัดการความรู้ (knowledge management) มิได้สร้างภาระงาน เพิ่มให้กับองค์กรแต่กลับทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้นและลดงานผิดพลาดและซ้ำซ้อนลง ส่วนข้อค้นพบของ แอนเดอสัน และพ럼프 (Anderson and Plomp) พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นเป้าหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อนำความรู้ไปปฏิบัติจะเกิด การยอมรับและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดผลดีทั้งผู้ให้ประสบการณ์และผู้รับความรู้ จากประสบการณ์ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ทางความรู้ให้เกิดขึ้น เรียกว่าเป็นการสร้างสรรค์ ความรู้ จัดเป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของการจัดการความรู้ของบุคลากรและขององค์กร ดังข้อ ค้นพบจากงานวิจัยของ ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ พบว่าการประยุกต์ใช้ความรู้หรือการพัฒนาความรู้ เรียกว่าปัญญาปฏิบัติ (wisdom) จาก ปัญญาปฏิบัติพัฒนาเป็นนวัตกรรม (innovation) เจ้าของนวัตกรรมเรียกว่าผู้ทรงความรู้ (knowledge worker หรือ knowledge person) และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ โนนากะและทาคุชิ (Nonaka and Takeuchi) ที่พบว่า การแลกเปลี่ยน การแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะสองทางหรือทีม เรียกว่า SECI model (socialization, externalization, combination, internalization) ที่สามารถ พัฒนาความสามารถและการสร้างองค์ความรู้ในองค์กรที่แปลงความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) ที่อยู่ในรูปประสบการณ์ที่อยู่กับคนเป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) และอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนความรู้ คือการเชื่อมโยง เป็นตัวแปรที่มีความ สำคัญต่อ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเป็น วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (human resources development =HRD) ซึ่งผลักดันองค์กรเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (learning organization) ดังที่ นอร์ตัน และแคปแลนด์ (Norton & Kapland) กล่าวว่า ผลพลอยได้จากองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือต้นทุนการฝึกอบรมจะลดลงในระยะยาว เนื่องจาก พนักงานขวนขวายค้นหาความรู้และสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเพียงกลไกการกระตุ้นพนักงานให้เรียนรู้ด้วย ตนเองหรือแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า การเรียนรู้และ

การทำงานในลักษณะเครือข่ายเชื่อมโยง เป็นความสัมพันธ์ในระดับบุคลากร เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวดิ่ง มีความสัมพันธ์ในการทำงานต่อกัน รวมทั้งทรัพยากรระหว่างกันด้วยความสมัครใจ มีการช่วยเหลือ ติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างสม่ำเสมอ ส่วน น้ำทิพย์ วิภาวิน ที่กล่าวว่า ทุกประเทศให้ความสำคัญกับ ภูมิปัญญาของชาติจะสนับสนุนการพัฒนาคลังความรู้ที่สมบูรณ์ ในลักษณะคลังความรู้ของสังคม เช่น ห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล ศูนย์วิจัย ศูนย์ศิลปวัฒนธรรม พิพิธภัณฑ์ และแหล่งความรู้ในชุมชน โดยพัฒนาสื่อความรู้ทุกรูปแบบและระบบการสื่อสารความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ และแนวคิดของ ชวรัตน์ เชิดชัย, นรา สมประสงค์ และอรุณ รักธรรม ที่กล่าวว่าสื่อสิ่งพิมพ์มีคุณสมบัติเฉพาะ สามารถช่วยให้ผู้รับข่าวสารได้จากการใช้ประสาทสัมผัสตาเพียงอย่างเดียว เป็นสื่อที่คงทนถาวร ผู้รับสามารถเปิดอ่านหรืออ่าน จัดเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนในระบบการจัดการความรู้ด้วย ส่วนการใช้กระบวนการวิจัย การรายงานการวิจัยจัดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นขั้นตอนของการหาข้อเท็จจริงผ่านกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ แล้วนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ จึงสรุปผลออกมาที่ได้รับความเชื่อถือมากที่สุด ดังนั้นผลการวิจัยที่นำมาเผยแพร่ต่อบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือแบ่งปันความรู้ที่ทรงคุณค่ายิ่ง ดังแนวคิดของ เอเตียน เวนเกอร์ (Etienne Wenger) ที่ว่าการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนปฏิบัติ (communities of practice) ที่พบว่าร้อยละ 70 ของความรู้ในองค์กรอยู่ใน ตัวคน ถูกเก็บไว้ในรูปของ tacit knowledge และข้อค้นพบของ บดินทร์ วิจารณ์ ที่กล่าวว่าองค์ความรู้ที่อยู่ในคน ร้อยละ 42 ความรู้ที่องค์กร มีการถ่ายทอดถึงคนร้อยละ 52 และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ น้ำทิพย์ วิภาวิน ที่ว่าองค์กรของ ไทยนั้นองค์ ความรู้อยู่ในคนร้อยละ 70-80 แต่ความรู้ขององค์กรที่ถ่ายทอดถึงคนเพียงร้อยละ 15-20 เท่านั้น

4) การพัฒนาและจัดเก็บความรู้ พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป็นลำดับที่ 4 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.407 ซึ่งกระบวนการการจัดเก็บความรู้ นั้น เกิดจากผลของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ จึงเปลี่ยนประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นจากกระบวนการถกแถลงและพัฒนาความรู้ที่มีทุกคนเป็นส่วนร่วม การต่อยอดองค์ความรู้ให้เป็นนวัตกรรมทางการเรียนรู้ที่องค์กรและบุคคลจัดเก็บองค์ความรู้ดังกล่าวเป็นคลังความรู้ บุคลากรสามารถนำความรู้จากคลังความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งคลังความรู้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องง่ายต่อการค้นหาบุคลากรสามารถใช้ความรู้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและครอบคลุมบริบทของสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพขององค์กรให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการได้รับการยอมรับ องค์กรประสบความสำเร็จ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ดังงานวิจัยของ สมคิด ศรีอ่อนน้ำ ที่ว่าปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง 6 ปัจจัย คือ 1) การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน 2) เทคโนโลยีและระบบงาน 3) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน 4) การจูงใจ 5) การปฏิบัติด้านการจัดการ 6) การปฏิบัติด้านการบริหาร อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ 1) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 3) การพัฒนาครูและทีมงาน 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) โครงสร้างของโรงเรียน 6) การจูงใจ 7) เทคโนโลยีและระบบงาน ประสิทธิภาพขององค์ความรู้ในคลังความรู้ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพเช่น จากห้องสมุดการเรียนรู้กับเครือข่ายชุมชน สื่อสารมวลชน หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วารสาร จุลสาร อินเทอร์เน็ต จากภูมิปัญญาชาวบ้าน จากวัฒนธรรมองค์กร สื่อพื้นบ้าน จากครอบครัว จากการบอกเล่า นำมาจัดเก็บเป็นระบบในคลังความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าเรียนรู้ได้และแนวคิดที่เหมาะสม ดังงานวิจัยของพวา พันธุ์เมฆา พบว่า การจัดเก็บความรู้ด้วยการจัดหมวดหมู่ความรู้ ประกอบด้วย 1) หัวเรื่องหรือสาขา (subject headings) มี 2 ประเภท คือ หัวเรื่องใหญ่ หัวเรื่องย่อย 2) ลักษณะศัพท์สัมพันธ์ (thesaurus) และงานวิจัยของ พอลไซ (Ponzi) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) การสนทนา อภิปราย 2) วงจรของกระบวนการ 3) การจัดตั้งทีมงาน 4) การวิเคราะห์ผลสำเร็จ 5) การดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ 6) การสนับสนุนของผู้บริหาร 7) การใช้อำนาจในการบริหาร การการวิจัยของโกลด์ (Gold) ที่พบว่าการจัดการความรู้ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น 1) ต้องมีความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (knowledge assets) ซึ่งจัดเก็บในลักษณะสารสนเทศขององค์กร 2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จมากขึ้น 3) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น ส่วน แฮร์รอด (Harrod's librarians' glossary) กล่าวว่าภาษาธรรมชาติ มี 4 ประเภท คือ 1) ภาษาธรรมชาติ (national language) 2) ภาษาควบคุม (controlled vocabulary) 3. ระบบการวิเคราะห์หมวดหมู่ (classification system) และจอห์น ดิวอี้ (John Dewey) กล่าวว่าการจัดระบบความรู้แบ่งออกเป็น 10 สาขาวิชาหลัก เช่น 000 ความรู้ทั่วไป 100 ปรัชญา 200 ศาสนา 300 สังคมศาสตร์ 400 ภาษาศาสตร์ 500 วิทยาศาสตร์ เป็นต้น และการจัดหมวดหมู่ระบบหอสมุดรัฐสภาอเมริกัน (Library Congress) จัดหมวดหมู่โดยใช้สัญลักษณ์อักษรแทนสาขาวิชาจากหมวด A ถึง Z 4) ลักษณะคำศัพท์ (keyword / taxonomy) เป็นการจัดหมวดหมู่ตามโครงสร้างหัวข้อโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ส่วน น้ำทิพย์ วิภาวิน กล่าวว่า การใช้ภาษาจำเป็นต้องเข้าใจต่อการเรียนรู้ อ่านเข้าใจ ฟังเข้าใจ คู่เรื่อง ซึ่งการถ่ายโอนความรู้มาซึ่งที่เก็บมีความสำคัญเพื่อมาจัดกระทำให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge) โดย การคัดเลือก การจัดหาและการสร้างข้อมูล

เป็นขั้นตอนของการเลือกและการแปลงข้อมูลที่เป็น information content แปลงให้เป็น digital objects โดยใช้เทคโนโลยี object-oriented technology โดยมีกระบวนการตรวจสอบความรู้ เพื่อให้ข้อมูลความรู้มีความหลากหลาย ไม่ซ้ำซ้อน การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดระบบห้องสมุดหรือคลังความรู้ ทำให้ผู้ใช้สามารถเข้าใช้ได้รวดเร็วและกว้างขวางผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เช่น ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (library automation system) ระบบห้องสมุดดิจิทัล (digital library) ระบบห้องสมุดเสมือน (virtual library) ระบบ สหบรรณานุกรมและการยืมระหว่างห้องสมุด (union catalog and inter-library loan) ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-library) และสมชาย นำประเสริฐชัย กล่าววาระบบการจัดเก็บความรู้เป็นแหล่งความรู้ หรือชุมชนความรู้ มีความหลากหลายในการจัดเก็บ และมีความง่ายที่จะทำการสืบค้นนำมาใช้ประโยชน์ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะใช้แหล่งเรียนรู้ได้อย่างเต็มตามศักยภาพ จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้ในคลังความรู้ จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังแนวคิดของ ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) กล่าวว่าความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อน การปรับปรุงพัฒนาข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ และพัฒนาสารสนเทศเป็นความรู้และนำความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ เป็นการพัฒนาความรู้ ความรู้มีความสำคัญต่อการตัดสินใจและเพิ่มอำนาจในการแข่งขันมากขึ้น ใครมีข้อมูลมากกว่าจะเป็นฝ่ายได้เปรียบในการแข่งขันและ เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) ที่ว่าความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นสารสนเทศและแปลงให้เป็นความรู้ระดับภูมิปัญญา เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรม ดังนั้นความรู้ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองและจัดเก็บความรู้มาแล้ว จึงเป็นความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาและจัดเก็บความรู้ จึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

5) ด้านการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงาน พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เป็นลำดับที่ 5 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 2.310 การเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะปกติหรือเป็นเรื่องที่มนุษย์ต้องประสบอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน ส่วนการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของครูและบุคลากรในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เช่นเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้เกิดคุณสมบัติในการทำงานด้าน ความขยัน ความอดทน ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ การรักษาเกียรติของอาชีพ มุ่งมั่นในการทำงาน อุทิศหาเพื่อให้งานมีคุณภาพ เปลี่ยนความเชื่อใหม่เน้นการทำงานที่อาศัยคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่สังคมพึงประสงค์ ปรับปรุงระบบการทำงานที่เน้นการประเมินคุณภาพงาน การทำงานเป็นทีม วัดความสำเร็จของงานที่ประสิทธิผลของงานมากกว่าความพึงพอใจของคน สร้างบรรยากาศ

ที่ดีในการทำงานร่วมกัน สร้างนวัตกรรมทางการศึกษาและมุ่งการดำเนินงานด้วยแนวคิดเชิงระบบ ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้งานมีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากชุมชนและรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเน้น การทำงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรมและมีคุณภาพการบริหารหรือ การจัดการจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการที่สนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนหนึ่งคือการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ที่เรียกว่าวิเคราะห์เพื่อ เสริมจุดแข็งและหาทางแก้จุดอ่อน ลดอุปสรรคและขยายโอกาส การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ ต้องการความสำเร็จ ซึ่งเป็นรากฐานการคิดเพื่อตอบสนองความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น 1) ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน เช่น ต้องการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงาน โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ 2) กำหนดจุดมุ่งหมายต้องชัดเจน 3) องค์กรมีความพร้อมในด้านทรัพยากรเพื่อการเปลี่ยนแปลง 4) มีการติดตามวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) มีความตระหนัก และรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 6) ตระหนักเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงอาจ กระทบวิถีชีวิตทั้งทางบวกและทางลบ 7) การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ เข้มแข็ง 8) การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 9) การเปลี่ยนแปลงมิใช่ สูตรสำเร็จ ต้องมีความเชื่อว่าจะสามารถสำเร็จได้ด้วยทุกคนมีส่วนร่วม 10) ต้องตระหนักว่าต้อง ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรม ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งผู้บริหาร ในยุคของการเปลี่ยนแปลงนั้นการวางแผนกลยุทธ์ ต้องเป็นแนวทางใหม่ที่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (proactive improvement) ที่สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นได้จริง โดยกระการมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวัด การวิเคราะห์การจัดการความรู้ (knowledge management) จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อการจัดการความรู้ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างแท้จริง ดังแนวคิดของ บัญญัติ ปลั่งศิริ ที่ว่า วัฒนธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการ บริหารและการพัฒนาองค์กร เพราะการปรับโครงสร้างขององค์กรอาจเป็นเพียงการแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบ ส่วนวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นการอบรมการปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น ซึ่ง ไม่ใช้กฎระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เช่นเดียวกับกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ แต่วัฒนธรรมจะเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาจึงอยู่ที่ตัว ผู้บริหารเป็นหลักและสอดคล้องกับข้อค้นพบของ สมคิด สร้อยน้ำ ที่พบว่า การสร้างวัฒนธรรม องค์กรและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารควรทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหมาย ซึ่ง

แนวทางในการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น มี 12 ประการ คือ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดประเพณี 14) การมีการสื่อสาร แบบเปิด และสอดคล้องกับแนวคิดของประเวศน์ มหารัตน์สกุล ที่ว่า ปัจจัยซึ่งนำการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น 1) เมื่อองค์กรเปลี่ยนผู้ประกอบการ 2) การเปลี่ยนผู้บริหาร 3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 4) ความต้องการของตลาด 5) การปรับเปลี่ยนกรรมวิธีทางการบริหาร 6) การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร 7) วัฒนธรรม ค่านิยมทัศนคติและความเชื่อที่เปลี่ยนไป 8) ความล้าสมัยของวิธีทำงาน 9) ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร 10) ผลผลิต หรือตัวชี้วัดผลประกอบการ 11) การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 12) ขอมรับว่าการบริหารไม่ทันเหตุการณ์ 13) เกิดความขัดแย้งหรือเกิดเหตุวิกฤต 14) องค์กรไม่มีทิศทางที่ชัดเจน 15) ความต้องการในการเข้าควบคุมงานของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการทำงาน (corporate learning culture) ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) ที่ว่าองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเกิดเป็นรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยิ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการร่วมกัน และแนวคิดของ ไมเคิล มาร์ควาร์ดต์ (Michael Marquardt) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีความกระบวนกรคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเกิดความสำเร็จ โดยทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการทำงานและได้เสนอวัฒนธรรมแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) คือการเรียนรู้เป็นบุคคล เป็นทีมทั่วทั้งองค์กร 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) คือการที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร 3) การเอื้ออำนาจ (people empowerment) ผู้บริหารพร้อมเอื้ออำนาจให้พนักงานรับผิดชอบและมีอำนาจมากขึ้น 4) การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ (knowledge management) เป็นการจัดเก็บความรู้และนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กร 5) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (technology application) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงาน จัดเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ของรูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

สถานศึกษา ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

6) ด้านการวางแผน พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เป็นลำดับที่ 6 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.970 การวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เพราะ การวางแผนเป็นการคิดล่วงหน้า กำหนดขอบข่ายของงานที่จะต้องดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลา กำหนดทรัพยากรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการ แผนการนิเทศ แผนการประเมินคุณภาพการศึกษา และแผนงบประมาณ เป็นต้น แผนงานโครงการ (project) ทางด้านการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้สู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายและขอบเขตการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ปัจจัยสนับสนุนและโครงสร้างของบุคลากรอย่างครบถ้วน เพื่อให้การจัดการความรู้ (knowledge management) ในโรงเรียนประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ดังเช่น การวิจัยของ คูคอส และซีมเมล (Coukos, Semmel) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย พบว่า 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้กลยุทธ์มาก 2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดและแนวคิดของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารต้องดำเนินการ ดังนี้ คือ 1) การแต่งตั้งคณะทำงาน 2) การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ 3) การประมวลปัญหาปัจจุบันในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาและปัญหาที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในอนาคตของสถานศึกษา 4) การตรวจสอบ ทบทวนภารกิจผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 5) การประมวลแนวโน้มต่างๆ ในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา 6) การกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน 7) การกำหนดเป้าหมายคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 8) การเตรียมเอกสาร ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนรวมทั้งกำหนดงบประมาณ 9) การเตรียมมาตรฐานการศึกษา 10) การจัดทำแผนตามที่กำหนดไว้ 11) การจัดให้มีระบบการกำกับ ติดตาม การประเมินผลของการปฏิบัติตามแผน 12) การดำเนินงานการทบทวนการวางแผน การปรับปรุงหรือการจัดทำแผนใหม่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เอเตียน เวนเกอร์, ริชาร์ด แมคเดอร์ม็อต และวิลเลียม เอ็ม. ซไนเดอร์ (Etienne Wenger, Richard McDermott and William M.Snyder) ที่กล่าวว่า องค์กรอาจต้องพัฒนาแผนงานอย่างละเอียด เกี่ยวกับโครงสร้าง บทบาท ข้อกำหนด ระบบการจัดเก็บเอกสาร ฯลฯ ให้กับชุมชนเหมือนกับการให้กับทีม

การวางแผนชุมชนนั้นจะเน้นค้นหาตัวกระตุ้นเพื่อเร่งวิวัฒนาการมากกว่าการออกแบบใหม่ทั้งหมด เป้าหมายโดยรวมของการวางแผนคือ การเสริมสร้างพัฒนาของชุมชนในสามองค์ประกอบหลัก คือ โดเมน ชุมชนและแนวปฏิบัติ ด้วยการกำหนดโฟกัสของชุมชน การบ่งชี้และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมถึงการระบุหัวข้อและโครงการที่น่าสนใจสำหรับสมาชิกในชุมชน ดังนั้น การวางแผน จึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 6

7) ด้านการสื่อสาร พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป็นลำดับที่ 7 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.851 การสื่อสาร รวมถึงระบบสารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการและการบริการระบบสารสนเทศ การบริหารระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดเก็บความรู้ ประมวลผลและก่อกองความรู้ เผยแพร่ความรู้ เป็นการติดต่อสัมพันธ์ของคนในองค์กรและนอกองค์กร เป็น การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเมื่อจะดำเนินการใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) ให้เกิดผลดีจะต้องให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษาจะทำอะไร กำลังทำอะไรและทำอะไรไปแล้วบ้างที่ทำได้แล้วนั้นเกิดผลดีหรือประโยชน์อะไรกับสถานศึกษาบ้างและอะไรบ้างที่เกิดผลดีต่อครูและบุคลากร รวมทั้งการก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ คุณค่าอย่างไรและจะเริ่มเมื่อใด จะทำโดยวิธีใด ใครจะเป็นผู้ร่วมรับผิดชอบ ใครจะเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการสื่อสารจะต้องมีการจัดวางระบบที่ดีเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างต่อเนื่อง หากการสื่อสารขาดตอนจะทำให้การจัดการความรู้ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจกับกระบวนการสื่อสาร จัดระบบสื่อสาร จัดทรัพยากรเพื่อการสื่อสาร จัดให้มีการสื่อสารความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ ความเคลื่อนไหว รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อมๆ กันและครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารนั้น ผู้บริหารและครูทุกคนควรทำความเข้าใจและดำเนินการในเรื่องการกำหนดปัจจัยสำคัญที่จะต้องใช้กระบวนการสื่อสาร เช่น ใช้แผ่นประกาศ เสียงตามสาย ใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ (e-card) บัตรกระดาษ กระดานข่าว ป้ายประกาศ และสื่ออื่นๆ ทางสารสนเทศและทั่วไป ดังที่ น้าทิพย์ วิชาวิน กล่าวไว้ องค์ประกอบของสารสนเทศ ได้แก่ 1) ทรัพยากรสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยสิ่งตีพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ วัสดุย่อส่วน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ บุคคล 2) บุคลากร ประกอบด้วย บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับสารสนเทศ บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการสารสนเทศ 3) เครื่องจักรกลและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องถ่ายสำเนา อุปกรณ์เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคม ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์เครือข่าย 4) กระบวนการจัดการสารสนเทศและแนวคิดของสถาบันผู้บริหารการศึกษาได้กล่าวว่าการสื่อสาร เป็นการสื่อสารข้อตกลง กฎเกณฑ์ กติกาให้บุคลากรทราบ เพื่อจะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นนิสัยและไม่มีข้อขัดแย้ง และปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะต้องทำการสื่อสารนั้น ประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1) เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้ 2) กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 3) รูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสารและสอดคล้องกับข้อค้นพบของสมคิด สร้อยน้ำ ที่พบว่าการพัฒนาทีมบริหารตนเองโดยอาศัยหลักการ self leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานที่เชื่อว่า "ผู้ปฏิบัติในยุคใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับภาระการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกต่อไปแล้ว พวกเขาสามารถที่จะบริหารตนเองได้แล้วและเป็นผู้นำตนเองได้" โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมในการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนด ความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง ส่วนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นถือว่าการสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นๆ ว่าจะต้องเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นแบบทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ทั้งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) และแบบหลากหลายช่องทาง (multiple channels) และสอดคล้องกับแนวคิดของ พรชิตา วิเชียรปัญญา ที่ว่าสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีการใช้ความรู้ อย่างเข้าขั้นและตระหนักถึงความรู้ที่มีอัตราเพิ่มขึ้น การเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมทางการเรียนรู้สาขา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้ก่อให้เกิดเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารความรู้ได้มากมาย สำหรับประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร ดังเช่น 1) อินเทอร์เน็ต 2) เอกสารและระบบบริหารความรู้ 3) ระบบการบริหาร 4) เทคโนโลยีที่เหมาะสม 5) เครื่องมือในการดำเนินงาน 6) สื่ออุปกรณ์ที่ใช้ 7) กระบวนการกลุ่ม 8) ระบบการเรียนรู้ ส่วนแนวคิดของ โกลด์ ดีลิตธรรม ที่ว่าเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในการจัดการความรู้ที่เรียกว่า knowware นั้นประกอบด้วยเครื่องมือชนิดต่างๆ ดังนี้ 1) การตรวจสอบระบบเทคโนโลยี (collbarative computing technology) 2) ชุดการจัดการความรู้ (knowledge management suites) 3) การให้ความรู้ (knowledge server) 4) การเข้าสู่โครงการ (enterprise knowledge portals) หรือ EKPs 5) ระบบการจัดการความรู้ด้านเอกสาร (electronic document management system (EDM) 6) knowledge management system in extensible markup language (XML) 7) knowledge management application software providers (ASPs) และสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารย์ ที่ว่าวัฒนธรรมหรือพฤติกรรมและการสื่อสารที่ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยที่สำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้คือความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้และการแบ่งปันร่วมกัน ซึ่งปัญหาที่มักพบในองค์กรขนาดใหญ่คือปัญหาของการสื่อสารและการทำงานร่วมกันคุณภาพของการสื่อสารใน การพัฒนาชุมชนปฏิบัติให้ยั่งยืนนั้น (cultivating communicaty of practice =CoP)

นั่นจะเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นสามารถจะบอกระดับการประสานงานระหว่างกันได้ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการป้องกันและแก้ไขปัญหาร่วมกัน การใช้เครื่องข่ายในการติดต่อสื่อสารหลายๆ ด้าน จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้และการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญว่าบรรยากาศและระดับความสัมพันธ์ของบุคคลของทีมขององค์กรที่มีอยู่จะสามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้อย่างธรรมชาติด้วยความสมัครใจ ได้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้เพียงใด ส่วนแนวคิดของ เอตีเยน เวนเกอร์ (Etienne Wenger) ที่กล่าวว่าความแตกต่างอาจนำไปสู่ความยุ่งยากในการสื่อสารหรือการตีความที่ผิดพลาดได้ การติดต่อสื่อสาร ที่ดีและประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเรียนรู้ที่จะให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภาษา โดยพยายามลดความแตกต่างให้น้อยที่สุด ความแตกต่างทางภาษานับเป็นอุปสรรคขวางกั้นการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคจะหมดไปถ้าทุกฝ่ายสามารถใช้ภาษาเดียวกัน คนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาอาจไม่เข้าใจความหมายของคำที่ซ่อนเร้นอยู่ในสำนวนภาษาอาจเกิดความลังเลไม่มั่นใจที่จะสื่อความหมายออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามด้วย ความช่วยเหลือของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันสามารถทำให้เราสามารถสื่อสารถึงกันด้วย การเขียน คนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาอาจรู้สึกสบายใจมากขึ้นในการเข้าร่วม เนื่องจากพวกเขาจะมีเวลาในการตรวจสอบข้อเขียนของตนก่อนส่งและช่องทางในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารอาจเกิดอุปสรรคได้เช่นกัน เช่นความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศและความเร็วในการเชื่อมต่อเครือข่ายและความเฉื่อยช้าของระบบในการดำเนินการของเครือข่าย เป็นต้น

8) ด้านการสร้างความรู้ (knowledge creation) พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเป็นลำดับที่ 8 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.497 ความรู้ (knowledge) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ จัดเกล้า เลื่อนนำมาใช้และบูรณาการ การใช้สารสนเทศนั้นจนเกิดความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิม ผสมกับความรู้ที่ได้รับมาใหม่ ความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคลเป็นความรู้ที่เป็นประสบการณ์ เป็นความรู้ที่เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) หากเมื่อความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมาในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นก็จะกลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวจะมีคุณค่าปรากฏเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ (decision making) จะถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กร การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนสามารถสร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ดังเช่นข้อค้นพบของ พรธิดา วิเชียรปัญญา ที่พบว่ารูปแบบการสร้างความรู้ประกอบด้วย 8 กระบวนการ คือ 1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น 2) การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้

เกิดเป็นความรู้ใหม่และมี การแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร 3) ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว 4) ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองและมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อ สร้างความรู้ 5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 6) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 7) การทดลองซึ่งเป็น แรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้ 8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตและสอดคล้อง กับแนวคิดของ โทศล ดิสิลธรรม ที่ว่าการสร้าง (knowledge creation) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในระยะยาว เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้น การพัฒนาความรู้โดยที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด และใช้สารสนเทศทางความรู้และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา พบว่าการสร้างความรู้ (knowledge creation) เกิดจากการค้นหาความรู้จากครุต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดี กิจกรรมที่ จะต้องทำต่อไปคือ การที่จะต้องพยายามหาวิธีที่จะดึงความรู้ (tacit knowledge) จากผู้เชี่ยวชาญหรือ จากแหล่งความรู้ต่างๆ (explicit knowledge) ที่กระจัดกระจายมารวมไว้ ซึ่งในขั้นนี้จำเป็นต้องจัด บรรยากาศให้ผู้เชี่ยวชาญมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนววิธีการ ทำงานที่เป็นเลิศ (best practice) และ นำทิพย์ วิภาวิน กล่าวว่าการจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาความรู้และการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ ความรู้อย่างเป็นระบบ (classifying knowledge) เช่นห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ เช่น ทศนิยมของ จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) หรือตามระบบตัวอักษรตามระบบรัฐสภาอเมริกัน เพื่อสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้ ส่วนสื่อทางการจัดการความรู้ได้แก่ 1) เทคโนโลยีการสื่อสาร เช่นอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต 2) เทคโนโลยี 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ ความรู้และข้อค้นพบของ ทิโม กูชซา (Timo Kucza) ที่ว่าการสร้างความรู้ (knowledge creation) มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ 1) การระบุถึงความคิดใหม่ๆ 2) การประเมินความคิดใหม่ๆ 3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 6) การสร้างความรู้ และ แนวคิดของ ลูดี ลักเกิลส์ (Rudy Ruggles) กล่าวว่าให้นำความรู้ไปใช้ในงานมี 8 ประการคือ 1) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ 2) มีการเข้าถึงองค์ความรู้จากแหล่งภายนอก 3) เป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจ 4) การนำความรู้ไปใช้ในทางธุรกิจการผลิตสินค้าและการให้บริการ 5) การนำเสนอองค์ความรู้เป็น เอกสารฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ 6) มีการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรและการ ให้สิ่งจูงใจ 7) มีการเผยแพร่องค์ความรู้ไปยังทุกส่วนขององค์กร 8) มีการประมาณค่าขององค์ความรู้ หรือผลกระทบของการจัดการองค์ความรู้และวิจารณ์ ฟานิช กล่าวว่าสร้างชุมชนความรู้หรือแก่น

ความรู้สมาชิกแต่ละคนจะนำความรู้ไปใช้ในกิจกรรมของตน แล้วเก็บข้อมูลของตนแล้วนำมาแลกเปลี่ยนกัน ความรู้จะถูกยกระดับจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ เป็นมาตรฐานที่ทุกคนสามารถนำมาเทียบเคียงหรือนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้มาซึ่งความรู้ มีความหลากหลาย การแสวงหาความรู้ที่ง่ายที่สุดคือการอ่านหนังสือ การแสวงหาความรู้อื่นๆ ดังเช่น การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในเช่นการสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดง ผลงาน การสอนงานจากพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก เช่น การเทียบเคียงมาตรฐาน การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสาร จากสื่อหลากหลาย รวบรวมข้อมูลจากลูกค้าร่วมมือกับองค์กรอื่นและสอดคล้องกับข้อค้นพบของ บดินทร์ วิจิรัตน์ ที่พบว่า การถ่ายโอนความรู้เป็นแนวทางในการสร้างความรู้มีหลายลักษณะ เช่น 1) การถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงาน 2) การถ่ายโอนความรู้จากพนักงานสู่ภายนอกโดยมุ่งเน้น การเอื้ออำนาจ (empowerment) 3) การถ่ายโอนความรู้จากภายนอกสู่พนักงาน 4) การถ่ายโอนความรู้จากพนักงานสู่องค์กร 5) การถ่ายโอนความรู้จากองค์กรสู่พนักงาน 6) การถ่ายโอนความรู้ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอก 7) การถ่ายโอนความรู้จากกลุ่มองค์กรภายนอกสู่องค์กรของเรา 8) การถ่ายโอนความรู้จากองค์กรของเราสู่องค์กรภายนอก 9) การถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร 10) การสร้างคุณค่าให้เกิดสูงสุด ส่วน ปีเตอร์ ดร็กเกอร์ (Peter F. Drucker) กล่าวว่า วิธีที่ง่ายที่สุดในการคิดถึงการดำเนินงาน คือการบริการของเว็บไซต์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสามารถทำได้อย่างอิสระ สามารถจำแนกออกเป็นระบบต่างๆ กันและใช้การประสานในการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายได้ดังเช่น สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมหรือ สกส. กล่าวว่า ตลาดนัดความรู้ เป็นพื้นที่ที่กลุ่มคนรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความสมัครใจ โดยมีเป้าหมายเพื่อการค้นหา รวบรวม สร้าง เผยแพร่ best practice ซึ่งเป็นนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งตลาดนัดความรู้เป็นกิจกรรมการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งที่เรียกชื่อตามทฤษฎี KM ว่า knowledge market หรือตลาดนัดความรู้ หรือ community of practice (CoP) หรือชุมชน นักปฏิบัติหรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ knowledge network คือเครือข่ายความรู้ในการสร้างความรู้ขององค์กร การเข้าถึงความรู้ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งที่สำคัญที่ควรตระหนัก คือ อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมองค์กร การสร้างโปรแกรมการฝึกหรือการอบรม ความสัมพันธ์ระหว่างกัน โครงสร้างจะทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกระบวนการใช้สื่ออุปกรณ์ทาง การเรียนรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับผู้เชี่ยวชาญและแหล่งความรู้อื่นๆ เช่นอินเทอร์เน็ต เป็นการสื่อสารข้อมูลได้ทั่วโลก และอินเทอร์เน็ตเป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเดียวกับอินเทอร์เน็ตและข้อค้นพบของ ยุทธนา แซ่เตียว ที่พบว่า การพัฒนาความรู้ สามารถทำได้ดังนี้ 1) การพัฒนาความรู้จากภายนอก โดยการไปซื้อหรือเช่ามา 2) การพัฒนาความรู้จากภายใน เช่นการวิจัยในองค์กรหรือ

การพัฒนาที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งมักจะเกิดจาก ก) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต ข) การเรียนรู้จากการทดลอง ค) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น ง) การเรียนรู้จากการอบรมพัฒนา ดังนั้นการสร้างความรู้ จึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 8

9) ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาเป็นลำดับที่ 9 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.383 การให้รางวัลและการยอมรับเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงกระตุ้นและแรงจูงใจเป็นสำคัญซึ่งการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกระดับเป็นการจัดการความรู้ที่การใช้แรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจ (motivation) หมายถึงการกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจ มีความผูกพันในงานและมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของชีวิต เคล็ดลับในการกระตุ้นแรงจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการซึ่งความต้องการของมนุษย์นั้นมีทั้งความต้องการภายในและความต้องการภายนอก ซึ่งมาสโลว์ (Maslow) กล่าวว่าแรงจูงใจทางตรงประกอบด้วย 1) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต 2) ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ 3) ความต้องการความรักและการยอมรับ 4) ความต้องการทางร่างกาย 5) ความต้องการทางกายภาพ ดังเช่นแนวคิดของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ที่ว่าการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรหาโอกาสที่จะให้ผู้ที่ตั้งใจจะแลกเปลี่ยนความรู้ มีโอกาสได้รับแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้มีกำลังใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยอาจเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังนี้ 1) แรงจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน ทอง ตลอดจนเครื่องมือใช้ 2) แรงจูงใจที่เป็นโอกาสของความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน เช่น เกียรติยศ อำนาจ บารมี 3) แรงจูงใจที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น มีห้องส่วนตัวในการทำงาน การให้บริการต่างๆ 4) แรงจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ในอุดมคติ ได้แก่ ความภาคภูมิใจในสถานภาพของตน ความรักภักดีต่อองค์กร การได้ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและสอดคล้องกับแนวคิดของ น้ำทิพย์ วิภาวิน ที่ว่า การพัฒนาความต้องการเกิดจากแรงจูงใจ 2 แบบ คือ 1) แรงจูงใจในการเสพ เรียกว่า ตัณหา ซึ่งมากับความรู้สึกลึกเป็นความอยากที่เป็นอกุศล เมื่อตกเป็นทาสของความอยากประเภทนี้จะไม่เกิดการพัฒนา 2) แรงจูงใจในการศึกษา เรียกว่าฉันทะ ซึ่งมากับความรู้ เป็นความอยากที่เป็นกุศล ถ้าเราพัฒนาปัญญา ความปรารถนาที่เป็นแรงจูงใจชนิดใหม่ก็จะเกิดขึ้น ซึ่งทำให้เราได้ความสุขชนิดใหม่ และจะนำเราก้าวหน้าในการพัฒนาชีวิต และข้อค้นพบของ บดินทร์ วิจารณ์ ที่ว่าการให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจ

เป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญและสอดคล้องกับข้อค้นพบของ วิโรจน์ สารัตถะ ที่พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา ศึกษาแห่งชาติ มีจำนวน 9 ปัจจัย คือ

- 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี
- 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
- 4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
- 5) การเสริมสร้างความเป็นกลุ่ม
- 6) การมีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
- 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ
- 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยของนักการศึกษา การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญระดับ กระทรวงศึกษาธิการ สอบถามโดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา ผนวกกับการสัมภาษณ์และ ดูร่องรอยการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ใน โรงเรียน โครงการวิจัยด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) ของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ทำการวิจัยร่วมกับ กระทรวงศึกษาธิการ แล้วนำไปใช้จริงกับโรงเรียนนำร่อง เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาใช้ Factor Analysis โดยวิธีสกัดปัจจัย (Principle Factor Analysis) และกำหนดรูปแบบการจัดการ ความรู้ของสถานศึกษาโดยการตรวจสอบรูปแบบด้วย Confirmatory Factor Analysis และยืนยัน รูปแบบด้วยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) ซึ่งจากการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1) การเตรียมการเพื่อ การจัดการความรู้ 2) การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล 3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การพัฒนาและจัดเก็บความรู้ 5) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงาน 6) การวางแผน 7) การสื่อสาร 8) การสร้างความรู้ 9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นรูปแบบที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และมีประโยชน์ โดยสามารถนำไปใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารองค์กรและพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังผลที่ปรากฏตาม การวิจัยในครั้งนี้

ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา พบว่าองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้นั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำองค์ประกอบการจัดการความรู้ (knowledge management) ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร การวางแผน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความรู้ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดแนวทางในการใช้ความรู้และสามารถนำไปพัฒนางานด้านการบริหารได้อย่างมั่นใจ ส่งเสริมให้กระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพ โรงเรียนประสบความสำเร็จ เป็นแบบอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้เป็นอย่างดี

2. สถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการวางแผน ด้านการเตรียมการเพื่อการจัดการความรู้ ด้านการนิเทศติดตามผลและการประเมินผล ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล มากกว่าด้านอื่นๆ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบรูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และการบริหารองค์กรของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ ซึ่งอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาระดับอื่นๆ หรือสถานศึกษาทั่วไปได้ และอาจใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านอื่นๆ ของสถานศึกษาด้วย รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาประสิทธิผลการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ของโรงเรียนในสังกัดรัฐบาลและสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน

2. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ (knowledge management) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา คืองานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารธุรการและการเงิน และงานบริหารทั่วไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กมลวรรณ ศิริพานิช. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2002.
- กระทรวงศึกษาธิการ. การจัดการความรู้ [online]. Accessed 30 January 2006. Available from <http://www.nidambell.net>
- กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- โกศล ดีศีลธรรม. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. ปทุมธานี : ศูนย์เทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2546.
- กนิษฐา กาญจนรังสีนนท์. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ [online]. Accessed 20 September 2006. Available from <http://www.cddweb.cdd.go.th>
- ไชศรี แสงอรุณ. การเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยมและความเป็นไทย [online]. accessed 30 January 2007. Available from <http://www.1111.go.th>
- ชัยวัฒน์ ชยางกูร. วัฒนธรรมองค์กร [online]. Accessed 11 January 2006. Available from <http://www.businesssthai.co.th>
- ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. “การปฏิรูปการศึกษา.” วารสารปฏิรูป 2, 21 (กรกฎาคม 2541) : 7. _____ . “ธรรมมาภิบาล.” วารสารการปฏิรูปการศึกษา 8, 21(กุมภาพันธ์ 2541) : 22.
- ชินภัทร ภูมิรัตน. การจัดการความรู้ [online]. Accessed 30 January 2006. Available from <http://www.chandra.ac.th>
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. ธรรมมาภิบาล [online]. Accessed 30 January 2007. Available from <http://www.1111.go.th>
- ทักษิณ ชินวัตร. จากใจสู่คนตัวใหญ่สู่ดวงใจน้อย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, 2546.
- ทิพาชาติ เมฆสุวรรณค์. การดำเนินการตามธรรมมาภิบาล [online]. Accessed 30 January 2007. Available from <http://www.1111.go.th>

- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550.
- บรรยง ตั้งวธธรรม. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แคลปิตอลแมกซ์ จำกัด.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.
- บุญดี บุญญาภิ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2547.
- บุญดี บุญญาภิ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาค. การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2547.
- บุญคณี ปลั่งศิริ. “วัฒนธรรมองค์กร.” ประชาชาติธุรกิจ 28, 3625 (มีนาคม 2548) : 5. _____ . วัฒนธรรมองค์กร [online]. Accessed 30 January 2006. Available from <http://www.ipc8.dip.go.th>
- บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ แสงดาว จำกัด, 2550.
- ปณิตา พันภัย, “การบริหารความรู้.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ประพันธ์ ผาสุกขีต. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ไยใหม่, 2547. _____ . Knowledge Management [online]. Accessed 29 October 2002. Available from <http://www.kkzonel.go.th>
- ประสิทธิ์ สัจพงษ์. การจัดการความรู้เพื่อการจัดการศึกษา [online]. Accessed 13 January 2007. Available from <http://www.judiciary.go.th>
- ประเวศน์ มหาธรรมสกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2543 _____ . การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย จำกัด, 2548.

- ประเวศน์ มหารัศม์สกุล. “วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสร้างมาตรฐาน.” วารสาร For Quality 2, 36(กุมภาพันธ์ 2548) : 5.
- ประเวศน์ วะสี. การจัดการความรู้ [online]. Accessed 30 December 2006. Available URL from <http://www.nidambell.net>
- _____. เครือข่ายปัญญา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มูลนิธิสาธาณสุขแห่งชาติ, 2545.
- ปรีชา วิหคโต, สมพงษ์ แต่งตาด และสมชาย นำประเสริฐ. ปัญหาการถ่ายทอดความรู้ [online]. Accessed 30 January 2006. Available from <http://www.ku.ac.th>
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. การจัดการความรู้ [online]. Accessed 10 January 2007. Available from <http://www.stabundamrong.go.th>
- พงษ์ศักดิ์ เสมอตันต์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง [online]. Accessed 5 September 2007. Available from <http://www.vatjinda.co.th>
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2547.
- พวา พันธุ์เมฆา. หัวเรื่องภาษาไทย. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชา บรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- พิธาน พื้นทอง, วัลลภา อารีรัตน์และวิโรจน์ สารัตถะ. “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนา ศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2548) : 5.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. มาตรฐานและการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- ไพฑูรย์ วัฒนธรรมศิริ. การจัดการความรู้เพื่อการจัดการศึกษา [online]. Accessed 13 January 2007. Available from <http://www.gened.chula.ac.th>
- มานิตา นันทไมตรี. “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟซิด (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.” สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- ยุทธนา แซ่เตียว. Measurement Analysis Knowledge Management. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2547.

- วันทนา เรือนจันทร์. การจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา [online]. Accessed 30 December 2006. Available from <http://www.siced.go.th/wrm/about>
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับทำจริงอย่างง่าย (เอกสารประกอบการประชุม ปฏิบัติการ เพื่อสรุปบทเรียนจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2548.
- _____. การจัดการความรู้ในการจัดการศึกษา [online]. Accessed 29 January 2005. Available from <http://www.tak.go.th>
- วิจารณ์ พานิช. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. [online]. Accessed 29 January 2005. Available from <http://www.tak.go.th>
- วิโรจน์ สารัตตะ. การบริหารการศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, 2543.
- _____. ภาวะผู้นำ [online]. Accessed 1 January 2007. Available from <http://www.ednet.kku.ac.th>
- ศิโรตม์ ผลชีวิน. วัฒนธรรมองค์กร [online]. Accessed 1 February 2006. Available from <http://www.dusitthes.ac.th>.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (สคส.). การจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ [online]. Accessed 9 September 2006. Available from <http://www.kmi.or.th/wrm/about>
- สพรั่ง กัลยาณมิตร. ธรรมมาภิบาล [online]. Accessed 30 December 2006. Available from <http://www.1111.go.th>
- สมคิด สร้อยน้ำ. “การพัฒนาตัวแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรัศุขบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- สมชาย นำประเสริฐ. เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ [online]. Accessed 7 January 2007. Available from <http://www.ku.ac.th>
- _____. Knowledge Management [online]. Accessed 7 January 2007. Available from <http://www.ku.ac.th>

- สมชาย เทพแสง. “การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548. สำนักงานข้าราชการพลเรือน. การจัดการความรู้ [online]. Accessed 26 May 2005. Available URL from <http://www.moe.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ (กพร.). คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์เศรษฐกิจพอเพียง. ขอนแก่น : สำนักงานจังหวัดขอนแก่น, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การจัดการความรู้ [online]. Accessed 30 January 2006. Available from <http://www.kkzonel.go.th>
- สุรยุทธ์ จุลานนท์. ธรรมมาภิบาล [online]. Accessed 26 May 2005. Available from <http://www.gened.chula.ac.th>
- สุวิมล ตีรกานันท์. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- อริศรา ชูชาติ, อมรา รอดดารา, สร้อยสน สกลรัตน์. นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- อุทิศ ขาวเขียว. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อำนาจ วัดดา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง [online]. Accessed 12 November 2007. Available from <http://www.vatjinda.co.th>

ภาษาอังกฤษ

- Anderson, Ronald E. and Tjeerd Plomp. ICT Knowledge Management Competencies – A Plan for Site M3 [online]. Accessed 12 November 2007. Available from <http://www.vatjinda.co.th>
- Argyris, Chris. Integrating the Individual and Organization. John Willey & Sons. Inc, New York : McGraw-Hill Book Company, 1964.
- Barnard, Chester I . The Function of the Executive. Cambridge : Harward University Press, 1938.
- Black, Stewart J. and Lyman W. Porter. Management : Meeting New Challenges. New Jersey : Prentice-Hall, 1986.
- Cheng, Peter Y.C. “The Theory and Characteristic of School Base Management International.” journal of Education Management 7,6(2002) : 8-9.
- Coukos, Semmel and Dainne Eleni, Knowledge Management : Progress and Strategies used in United State Research Universities [online]. Accessed 22 April 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>
- Davenport, Thomas. Some Principles of Knowledge Management [online]. Accessed 8 May 2007. Available from <http://www.unesco.org>
- Davenport and Prusak. Working Knowledge : New Organization Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998.
- Davis, Klaus J. Human Behavior at Work : Organization International Student Edition. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Deidre Ann, Emery. Development of Diagnostic Tool for Assessing Knowledge Management [online]. Accessed 22 January 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>
- Drucker, Peter F. Management Challenges for the 21” Century. U.S.A. : Charemont Callifornia, 1900.
- _____. Managing for Results. U.S.A. : Herper Collins Publisher, 1986.
- Edvinson, Lief. Knowledge Management [online]. Accessed 8 March 2007. Available from <http://www.unesco.org>

- Etienne, Wenger and Richard McDermott, William M. Snyder. Cultivating Communities of Practice. New York : Harvard Business School Press, 2004.
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization." Harvard Business Review (July-August 1993) : 78-91.
- _____. Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston : Harvard Business School Press, 2000.
- Hall-Rose, Orlando. Knowledge Management [online]. Accessed 30 January 2006. Available from <http://www.unesco.org>
- Harris, Andrew. Towards a Theory of Organization Knowledge Management Capabilities [online]. Accessed 2 March 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>
- Hartmann, Cronbach, L.J.and M.E. Ehart. Investigation of the Character and Properties of Assumed Similarity Measures. Illinois : University of Illinois, 1953.
- Housel, Thomas and Arther H. Bell. Measuring Knowledge Management. Boston : McGraw – Hill, 2001.
- Hirschbuh, John and Dwight Bishop. "Using Knowledge Management to Deliver Distance Learning". British Journal of Education Technology 33,1 (2002) : 89-93.
- Hughes, L.P. and Holbrook J.A.D. Measurement Knowledge Management : A New Indicator of Innovation in Enterprises [online]. Accessed 5 January 2007. Available from <http://www.unesco.org>
- Kaiser, S.M. Mopping the Learning Organization : Exploring a Model of Organization Learning. Louisiana : Ph.D. Dissertation Louisiana State University, 2000.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. Balance Scorecard. Boston : Harvard Business Press, 1996.
- _____. Strategic Focus Organization. Boston : Harvard Business Press, 1996.
- Kelvin, Load. Knowledge Management [online]. Accessed 15 February 2007. Available from <http://www.unesco.org>
- Kuczka , Timo . Knowledge Management Process Model [online]. Accessed 25 October 2006. Available from <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications>

- Libowitz, Jay and Ching Y. Suen. Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital [online]. Accessed 5 January 2007. Available from <http://www.unesco.org>
- Rensis, Likert and R. New. A Technique for the Measurement of Attitudes. Washington D.C. : Archives Psychological, 1932.
- _____. Patterns of Management. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Marquardt, Michael. J. Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill Book Company, 1996.
- _____. The Global Learning Organization. New York : McGraw-Hill Book Company, 1996.
- Maslow, A.H. Motivation and Personality. New York : Harper, 1954.
- McCarthy, Richard. Measuring the Validity of Task-Technology fit for Knowledge Management System [online]. Accessed 22 April 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>
- Meyer, A.D. "Adapting to Environment Jolts." Administrative Science Quarterly. 4, 27 (1982) : 515-537.
- Malone, Michael. On Competition. Boston.MA : Harvard Business School Press, 1998.
- Murgatroy, Stephen and Colin Morgan. Employee Attitudes Toward a Hard-Core Hiring Program. Washington D.C. : Archives Psychological, 1967
- Nonaka, Ikujiro. The Knowledge Creation Company in Knowledge Management. New York : Harvard Business Review, 1998.
- Nonaka, Ikujiro and Konno N. The Concept of "Ba" : Building a Foundation for Knowledge Creation in the Knowledge Management Yearbook 1999-2000. Boston : Butterworth-Heinemann, 1999.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. Classic Work : Theory of Organization Knowledge Creation [online]. 22 April 2000, Available from <http://www.unesco.org>

- O'Dell, C., and C.J. Grayson. "If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practice." California Management Review 4, 3 (1998) : 154-174.
- Polanyi, Michael. The Tacit Dimension. New York : Anchor Doubleday, 1966.
- Ponzi, Leonard J., The Evolution and Intellectual Development of Knowledge Management [online]. Accessed 22 April 2004. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>
- Ruggles, Rudy. The Knowledge Advantage. Oxford : Capstone, 1999.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday / Currency, 1990.
- _____. The Leader's New Work : Building Learning Organization. New York : Sloan Management Review (Fall), 1990.
- Snowden, Dave. Knowledge Management [online]. Accessed 8 April 2007. Available from <http://www.unesco.org>
- Stufflebeam, D.L.et.al. Education Evaluation and Decision-Making. Illinois : Peacock Publishing, 1971.
- Steven, Cindy P., Evaluating the Effectiveness of Concept Mapping as Strategy for Developing a Knowledge Management Model for an Urban Technical Institute's Digital Campus [online]. Accessed 22 April 2005. Available from <http://thailis.unit.net.th/DAO/main.nsp>
- Watanabe, Toyohide. Knowledge Management of Integrated Education Support [online]. Accessed 30 January 2006. Available from <http://www.icce2001.org/cd/pdf/p10//JP113pdf>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) 12533



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 พฤษภาคม 2550

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิช นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิริชัย ชินะตั้งกูร

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788, 0-3424-3435

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
ระดับกระทรวง จำนวน 8 คน

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร | ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 2. ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ | ที่ปรึกษาสภาการศึกษาแห่งชาติ |
| 3. นางมัทนา สัจจกฤษณ์ | เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน |
| 4. ดร.วันทยา วงศ์ศิลป์ภิรมย์ | ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5. ดร.ประพนธ์ ผาสุกขีต | คณะกรรมการสำนักงานส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสังคม (สคส.) |
| 6. ดร.ปรีชา กัมภีร์ปกรณ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| 7. ดร.ชัชวาลย์ วงศ์ประเสริฐ | คณาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์
คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต |
| 8. ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ลพบุรี เขต 1 |

ภาคผนวก ข.

แบบขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่ ศธ 0520.203.2 / ว092



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา”

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ รหัสนักศึกษา 47252954 นักศึกษาระดับปริญญา
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านให้ นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อ
นำไปประกอบการพัฒนางานวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร .0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. นายทวีพล แพ้เรือง | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 |
| 2. นายกมล ศิริบรรณ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 |
| 3. นายนิเวศน์ อุดมรักษ์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2 |
| 4. นายสุทัศน์ พัทยากร | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 |
| 5. นายวิศิษฐ์ ดุลยพัชร | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 |
| 6. นายนพรัตน์ อุ่ทอง | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 |
| 7. นายสุรศักดิ์ ศรีสว่างรัตน์ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 |
| 8. นายถนัด ขวัญนิมิตร | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดัง เขต 2 |
| 9. นายอุดม เหลืองสด | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 |
| 10. นายสายัณห์ ฝาน้อย | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 |
| 11. นายธงชัย พุ่มชลิต | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 |
| 12. ดร.สุเทพ บุญเดิม | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 |

ภาคผนวก ค.

แบบขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสถานศึกษา

ที่ ศธ 0520.203.2 / ว092



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา”

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ รหัสนักศึกษา 47252954 นักศึกษาระดับปริญญา
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านให้ นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อ
นำไปประกอบการพัฒนางานวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร .0-3421-9136

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความคิดเห็นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยระดับสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา จำนวน 16 คน

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. นายชุมศิลป์ สักคั่นภาพระเลิศ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองบัวหึ่ง |
| 2. นายศักดิ์ดา ศรีอัยพุดตาน | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยศาลา |
| 3. นายปรีชา ทุดิยาภรณ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดวิมลธรรมคาราม |
| 4. นายชัยนาท หมั่นศรี | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเขาพระเอก |
| 5. นางลำยอง สังข์ชัย | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองไก่อ่เดือน |
| 6. นายพีระ แดงประดับ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดพิบูลวาราม |
| 7. นางอรวรรณ แดงประดับ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านอ่างหิน |
| 8. นายวัชรินทร์ เวชสุวรรณ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ |
| 9. นายนเรศ สายหล้า | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย |
| 10. นายชะลอ เปลียนแก้ว | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านห้วยยาง |
| 11. นายสมเดช อินทนิล | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสนามสุทธาวาส |
| 12. นางสาวบุศรินทร์ สิริปัญญาธร | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดวังมะนาว |
| 13. นายสมจิตร คงเมือง | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโป่ง |
| 14. นายไพโรจน์ หนูนุกกติ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ |
| 15. นายธนา ธนาเจริญศรี | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านกล้วย |
| 16. นายสถาพร กริธาธร | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี |

ภาคผนวก ง.

แบบขอสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและศึกษาร່องรอยการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ใน
โรงเรียนโครงการนำร่องของสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ที่ ศธ 0520.203.2 / ว092



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา”

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ รหัสนักศึกษา 47252954 นักศึกษาระดับปริญญา
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านให้ นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพื่อ
นำไปประกอบการพัฒนางานวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร .0-3421-9136

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในโครงการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสังคม ที่คัดเลือกศึกษาร่องรอยและสัมภาษณ์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จำนวน 13 โรงเรียน ดังนี้

1. นายฉลวย วงศ์ขวัญเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าไชย อ.สองพี่น้อง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2
2. นายพิชัย ศรีศรัภย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์ อ.อุททอง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
3. นางอัปสร ภาธรธวานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสมบูรณ์บำเพ็ญ แขวงมีนบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
4. นายสมาน ชื่นอ้อม ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศัย
(กระจำบัง สิงหนสัย) เขตวังทองหลาง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
5. นายโกศล วาระนุช ผู้อำนวยการโรงเรียนคงตาลวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
6. นางนงลักษณ์ ไล่ทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยวด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
7. นายวิชัย ต. วัฒนผล ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1
8. นายอนันต์ หาญณรงค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนตระคร้อพิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
9. นางชนิษฐา บุญดีเรก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพนทอง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
10. นายอาทร บุญคุ้มครอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังจั่น
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
11. นายเจริญ ไชยวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอ่องสอนศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1
12. นายนิวัติ สุวรรณชัยรบ ผู้อำนวยการโรงเรียนส่องดาววิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1
13. นายสง่า วงศ์สุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านเมืองปอน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1

ภาคผนวก จ.

เอกสารอบรมด้านการจัดการความรู้กับโรงเรียนนำร่อง

ที่ ศธ 0520.203.2 / 102



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กันยายน 550

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน ดร.วันทยา วงศ์ศิลปภิรมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการในการอบรม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ รหัสนักศึกษา 47252954 นักศึกษาระดับปริญญา
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ขอเรียนเชิญท่านบรรยายในหัวข้อ “การจัดการความรู้และการดำเนินการจัดการความรู้ของ
กระทรวงศึกษาธิการ” ในวันจันทร์ที่ 8 ตุลาคม 2550 ณ อาคารสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียน
อนุบาลราชบุรี ถนนยุติธรรม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตั้งแต่เวลา 9.30-14.30 น.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร .0-3421-9136

ที่ ศธ 0520.203.2 / 102



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กันยายน 550

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากร

เรียน อาจารย์ชินมัย ตะหมัง (และคณะ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการในการอบรม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ รหัสนักศึกษา 47252954 นักศึกษาระดับปริญญา
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ขอเรียนเชิญท่านบรรยายในหัวข้อ “การจัดการความรู้และการดำเนินการจัดการความรู้ของ
กระทรวงศึกษาธิการ” ในวันจันทร์ที่ 8 ตุลาคม 2550 ณ อาคารสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียน
อนุบาลราชบุรี ถนนยุติธรรม ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตั้งแต่เวลา 9.30-14.30 น.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร .0-3421-9136

กำหนดตารางอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2550 ณ อาคารสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนอนุบาลราชบุรี

8.00-9.00 น.	ลงทะเบียน
9.00-9.30	เปิดการประชุมสัมมนา (นางสาวชูศรี อุดมกุศลศรี ผอ.สพท.รบ.1)
9.30-10.00	การดำเนินงานเพื่อการวิจัยระดับปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยศิลปากร (รศ.ดร.ชวนชม ชินะดังกูร อดีตหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ปัจจุบันดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน
10.00-10.30	องค์ความรู้ด้าน Knowledge Management และการดำเนินงานด้าน Knowledge Management ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ดร.วันทยา วงศ์ศิลป์ภิรมย์ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานและผู้อำนวยการโครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะ)
10.30-10.45	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45-12.00	องค์ความรู้ด้าน Knowledge Management (ดร.วันทยา วงศ์ศิลป์ภิรมย์ และคณะ) ต่อ
12.00-13.00	พักรับประทานอาหาร
13.00-14.30	การดำเนินการด้าน Knowledge Management ของสพท.รบ.1 (นายสุทิน ปัญญาไพฑูรย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 1)
14.30-14.45	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45-16.0	รูปแบบที่เหมาะสม (The best practice) ของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา สถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ นักศึกษาปริญญาเอกภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร)

การอบรมสัมมนา

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียน

ที่	ชื่อ / นามสกุล	ตำแหน่ง/โรงเรียน	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	จันทโรทัย ทรัพย์ดี	รองผู้อำนวยการ ร.ร.บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
2	น.ส. รุ่งโรจน์ วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
3	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
4	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
5	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
6	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
7	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
8	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
9	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		08.00	16.30
10	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		8.30	16.30
11	นายสมชาย วัฒนศิริ	ผอ. ร.ร. บ้านหนองหญ้า		8.30	16.30
12					

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียนนรธาราษฎร์อุปถัมภ์

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	นางรัตนาวรรณ คุ้มสำราญ		๐๗.๓๐	๑๗.๐๐
2	นางสาวนงนุช ธีระชัย		๐๗.๓๕	๑๗.๐๐
3	นาง อัมพิกา ปรเกษม		๐๗. ๓๐	๑๗-๐๐
4	นางศุภมาสร์ กิตติสาร		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
5	นางอัมพิกา ทอด		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
6	นางศรีวิภา ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
7	นายพิชิต วัฒนพงษ์		๐๗-๓๐	๑๗-๐๐
8	นางศุภมาสร์ ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
9	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๗.๓๐	๑๗.๐๐
10	นายพิชิต วัฒนพงษ์		๗. ๓๐	๑๗.๐๐
11	นายเกษม กิตติสาร		๐๗.๓๐	๑๗.๐๐
12	นางศรีวิภา ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
13	นางศุภมาสร์ ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
14	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
15	นางศรีวิภา ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
16	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
17	นางศุภมาสร์ ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
18	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
19	นางศรีวิภา ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
20	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
21	นางศรีวิภา ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
22	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
23	นางศรีวิภา ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
24	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
25	นางศรีวิภา ออมอรรถกุล		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐
26	นางอัมพิกา คุ้มสำราญ		๐๗. ๓๐	๑๗.๐๐

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	เวลาทำ	กัมมเวลา
27	นายสมชาย ชาติ		๐๗. ๓๖	๑๗. ๐๐
28	นางสาว นงนุช		๐๗. ๓๖	๐๗. ๐๐
29	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
30	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
31	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
32	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
33	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
34	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
35	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
36	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
37	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
38	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
39	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
40	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
41	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
42	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
43	นายวิวัฒน์ วัฒนศิริ		๗. ๐๓	๑๗. ๐๐
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียนปากท่อพิทยาคม

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	น.ส. อรุณรัตน์ วงศ์ศิริอินทร์		07.00 น.	16.30 น.
2	ท.พ. สักกาท จงจวบจันท		07.00 น.	16.30 น.
3	นางสาวอรุณี ใจงาม		7 โมง	16.30
4	นางพนทิพย์ หารฤกษ์		07.00	16.30 น.
5	นางจันทิมา จันทอง		07.00	16.30
6	น.ส. นร ชัยงาม		07.00	16.30
7	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
8	นายชัชวาลย์ มีดง		07.00	16.30
9	นางอภิญญา ธีระกุล		07.00	16.30
10	นางพนทิพย์ จงจวบจันท		07.00	16.30
11	นางศุภมาส วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
12	น.ส. อรุณรัตน์ จงจวบจันท		07.00	16.30
13	น.ส. อรุณรัตน์ จงจวบจันท		07.00	16.30
14	นายชัชวาลย์ ธีระกุล		07.00	16.30
15	น.ส. อรุณรัตน์ จงจวบจันท		07.00	16.30
16	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
17	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
18	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
19	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
20	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
21	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
22	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
23	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
24	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
25	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30
26	นางอภิญญา วิจิตรรัมย์		07.00	16.30

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา


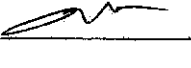
โรงเรียนนวมหาราช 7

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	นายเฉลิมพล ศรีมงคล		07.00 น.	16.00 น.
2	นางพิไลพร ศิขรินทร์นาค		07.00 น.	16.00 น.
3	นางมณฑา อภัยสง		07.00 น.	16.00 น.
4	นาย ปณิธิ รัตนศักดิ์โชติ		07.00 น.	16.00 น.
5	นาย (คุณ) อรุณ		7.00	16.00 น.
6	นางอภิญญา อภัย		07.00	16.00
7	นางวีรจิตตา เลิศจารี		07.00	16.00 น.
8	นางนพพร สอนพวง		07.00 น.	16.00 น.
9	นางนงนุช อภัย		07.00 น.	16.00 น.
10	นางอรุณรัตน์ สอนพวง		07.00	16.00 น.
11	นาย อภัย		07.00	16.00
12	นางอภิญญา อภัย		07.00	16.00
13	นางอภิญญา อภัย		07.00	16.00 น.
14	นางอภิญญา อภัย		07.00	16.00 น.
15	นางอภิญญา อภัย		07.00	16.00 น.
16	นางอภิญญา อภัย		07.00	16.00 น.
17	นางอภิญญา อภัย		07.00	16.00 น.
18	นางอภิญญา อภัย		07.00 น.	16.00 น.
19	นางอภิญญา อภัย		07.30	16.00
20	นางอภิญญา อภัย		07.30 น.	16.00 น.
21	นางอภิญญา อภัย		07.30 น.	16.00 น.
22	นางอภิญญา อภัย		07.30 น.	16.00 น.
23	นางอภิญญา อภัย		07.30	16.00 น.
24				
25				
26				

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	เวลามา	กลับเวลา
27	น.ร.พรนรินทร์ ดักดักเสถียรพร	น.ร. 2	น.๑๗.	๑๖.๓๐
28	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
29	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
30	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
31	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
32	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
33	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
34	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
35	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
36	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
37	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
38	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
39	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
40	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
41	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
42	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
43	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
44	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
45	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
46	น.ร.นง ปรุปรุ ปรุปรุ	น.ร.	น.๑๗.	๑๗.๓๐
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	เวลามา	กลับเวลา
1	น.ส. น.น.น. น.น.น.น.น.		08.00 น.	16.30 น.
2	น.ส. น.น.น. น.น.น.น.น.		08.00 น.	16.30 น.
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียนวัดเขาวัง (แสง ช่วงสุวนิช)

ที่	ชื่อ / นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	นางอึ้ง ใจดี		08.00	16.30
2	นางอึ้ง ใจดี		08.00	16.30
3	นางอึ้ง ใจดี		08.00	17.00
4	นางอึ้ง ใจดี		08.00	17.00
5	นางอึ้ง ใจดี		08.00	17.00
6	นางอึ้ง ใจดี		08.00	17.00
7	นางอึ้ง ใจดี		08.00	17.00
8	นางอึ้ง ใจดี		8.00	
9	นางอึ้ง ใจดี		8.00	17.00
10	นางอึ้ง ใจดี		8.00	17.00
11	นางอึ้ง ใจดี		8.00	17.00
12	นางอึ้ง ใจดี		8.00	17.00
13	นางอึ้ง ใจดี		08.00	17.00
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านไทยรัฐวิทยา 64

ที่	ชื่อ / นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	นางฉวีวรรณ โพธิ์สวัสดิ์		๑๗.๓๐ น.	๑๗.๐๐ น.
2	นายชานันท์ สอนิรมนตรี		๑๗.๓๕ น.	๑๗.๐๕ น.
3	นางพิภพ สารเรือง		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
4	นางลัดดาพร กองปกอง		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
5	นางอภิญญา อภิชาติธรรม		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
6	นางอภิญญา อภิชาติธรรม		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
7	นายสมชาย วัฒนศิริ		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
8	นางสุวิภา สอนิรมนตรี		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
9	นายสมชาย วัฒนศิริ		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
10	นางอภิญญา อภิชาติธรรม		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
11	นางอภิญญา อภิชาติธรรม		๑๗.๕๐	๑๗.๐๐ น.
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียนอนุบาลสวนผึ้ง

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	น.ส.พรพรรณ มีสิทธิ์		7.30 น.	16.30 น.
2	นางสาวกมล สัตยกุล		7.30 น.	16.30 น.
3	นายอนุชิต ตรีสัตยกุล		7.30 น.	16.30 น.
4	น.ส.อนงค์ ทอดโชติ		08.00 น.	16.30 น.
5	น.ส.นิตยา สัตยกุล		08.00 น.	16.30 น.
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านโป่ง

ที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	นายมงคล รัตนองุ่น		08.00	16.00
2	นางศศิณี รัตนองุ่น		08.00	16.00
3	นางศศิณี รัตนองุ่น		08.00	16.00
4	นายสุวิทย์ อธิพานิช		08.00	16.00
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

คณะครูที่เข้ารับการอบรมสัมมนา
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โรงเรียน ห้วยคังโพธิ์

ที่	ชื่อ / นามสกุล	ลายมือชื่อ	มาเวลา	กลับเวลา
1	นางศุภวิมล ชอนคำ	ศุภวิมล	07.30 น.	16.30 น.
2	นางดวงกมล สอนคำ	ดวงกมล	07.30 น.	16.30 น.
3	น.ส. ศุภรมา สอนคำ	ศุภรมา	07.30 น.	16.30 น.
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

ภาคผนวก ฉ.

เอกสารทดลองใช้องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้
กับกลุ่มโรงเรียนนำร่อง

ที่ ศธ 0520.203.2 / ว092



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กันยายน 2550

เรื่อง ขอตกลงรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ รหัสนักศึกษา 47252954 นักศึกษาระดับปริญญา
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ให้
นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ ทำการทดลองรูปแบบของชุดเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อ
นำไปใช้ประกอบในการทำเครื่องมือในการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง
ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร .0-3421-9136

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มดำเนินการจัดการความรู้
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
จำนวน 9 โรงเรียน ดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษา

1. โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์
2. โรงเรียนปากท่อพิทยาคม
3. โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

1. โรงเรียนอนุบาลสวนผึ้ง
2. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 64
3. โรงเรียนวัดเขาวิ้ง (แสง ช่างสวนิช)

โรงเรียนประถมศึกษา

1. โรงเรียนบ้านโป่ง
2. โรงเรียนบ้านห้วยยางโทน
3. โรงเรียนบ้านห้วยยาง

ภาคผนวก ช.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับผู้บริหารโรงเรียน และครู เป็นผู้ตอบ
 2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
 3. คำตอบของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามว่าการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติแล้วอย่างไร โดยตอบตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแบบที่การจัดการความรู้ของสถานศึกษา
 4. ข้อมูลที่ท่านระบุไว้ในแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด
 5. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา จำนวน 140 ข้อ
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ
นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 1

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงในวงกลม หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพทั่วไปของท่าน ดังนี้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่งหน้าที่การงาน

ผู้บริหารโรงเรียน

ครู

3. อายุตัว

19- 35 ปี

36-60 ปี

4. ระดับการศึกษา

ระดับประถมศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา

ระดับอนุปริญญา

ระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาโท

ระดับปริญญาเอก

อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ท่าน

เป็นคณะกรรมการบริหารด้าน KM ของโรงเรียน

เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรม KM ของโรงเรียน

6. โรงเรียนของท่านมีครู

2-10 คน

11-20 คน

21-40 คน

41-60 คน

มากกว่า 60 คน ขึ้นไป

7. โรงเรียนของท่านมีนักเรียนจำนวน

50 – 100

101 – 200

201 – 300

301 – 400

มากกว่า 401 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์จะทราบพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้
ในโรงเรียนของท่านหลังใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) ลงในช่องพฤติกรรมที่สถานศึกษาปฏิบัติเพียงช่องเดียว โดยมี
ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ ดังนี้

ระดับที่ปฏิบัติ 5= มากที่สุด 4= มาก 3= ปานกลาง 2= น้อย 1= น้อยที่สุด

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					ข้อที่
	5	4	3	2	1	
1. ความสมัครใจ (volunteer)						
องค์กรของท่านเข้าโครงการ KM ด้วยความสมัครใจ						
1.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำเข้าสู่โครงการ	1
1.2 ครูหัวหน้าโครงการเป็นผู้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร	2
1.3 ผู้บริหารและครูทุกคนตกลงเข้าโครงการร่วมกัน	3
2. การสร้างทีมงาน (team building)						
2.1 มีผู้บริหารสูงสุดเป็นหัวหน้าทีมงานในองค์กร	4
2.2 ผู้นำและทีมงานมีประสบการณ์ด้าน KM สูง	5
2.3 มีการนำ IT มาใช้ในงาน	6
2.4 มีผู้นำที่สนับสนุนโครงการ (KM project champion)	7
2.5 มีการแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ (KM project manager)	8
2.6 มีการแต่งตั้งผู้บริหารงานย่อย (subject manager)	9
2.7 มีการแต่งตั้งผู้นิเทศหรือผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge supervisor / broker)	10
2.8 มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการความสะดวกในโครงการ (KM facilitators)	11
2.9 มีการแต่งตั้งผู้ประสานงาน (KM project coordinator)	12
2.10 มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอก (KM project consultant)	13
2.11 บุคลากรมั่นใจทีมงานจะสามารถนำสู่ความสำเร็จได้	14

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	ข้อที่
3. การอบรมและการให้ความรู้ (training / learning)						
3.1 มีการอบรมกระบวนการจัดการความรู้	15
3.2 การอบรมมีประโยชน์ต่อท่านในการดำเนินการ	16
3.3 รูปแบบการอบรมส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน แนวคิดที่ท่านสามารถนำไปปฏิบัติจริงร่วมกันได้	17
3.4 การอบรมทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (self-learning)	18
3.5 หลักสูตรที่อบรมส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้	19
3.6 สถานศึกษามีการให้ความรู้บุคลากรใหม่ (team buddy)	20
3.7 สถานศึกษามีการประชุมทีมงานเสมอ (team briefing)	21
3.8 สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีที่ หลากหลาย (knowledge sharing session)	22
3.9 สถานศึกษามีการใช้ระบบ e-learning	23
3.10 สถานศึกษามีการใช้ระบบ e-book	24
3.11 สถานศึกษามีการฝึกอบรม (class training)	25
3.12 สถานศึกษาส่งเสริมให้ใช้อินเตอร์เน็ต (intranet)	26
3.13 สถานศึกษามี km corner ด้วยหนังสือและอื่นๆ	27
3.14 สถานศึกษามีการสัมมนา (seminar / public training)	28
3.15 สถานศึกษามีพื้นที่แลกเปลี่ยน (site visit)	29
4. การติดต่อสื่อสาร (communication)						
สถานศึกษาจัดให้มีสื่อในการสื่อสาร ดังนี้						
4.1 มีเอกสาร (document)	30
4.2 แผ่นประกาศ (poster)	31
4.3 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	32
4.4 แฟ้มส่วนรวม (public folder)	33
4.5 เสียงตามสาย (live broadcast)	34
4.6 บัตรอิเล็กทรอนิกส์ (e-card)	35
4.7 บัตรกระดาษ (paper card)	36

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	ข้อที่
5. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (culture change)						
5.1 องค์กรของท่านเข้าร่วมโครงการด้วยความเต็มใจ	37
5.2 มีการจัดตั้งคณะทำงานเป็นรูปธรรม	38
5.3 คณะทำงานมาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	39
5.4 ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างดี	40
5.5 มีกระบวนการ SWOT Analysis ก่อนดำเนินการ	41
5.6 มีกระบวนการสื่อสารเพื่อปรับวิธีคิด ทักษะและพฤติกรรมของคนในองค์กร ที่ทุกคนมีส่วนร่วม	42
5.7 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง	43
5.8 มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม	44
5.9 มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม	45
5.10 บุคลากรในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานโดยใช้การจัดการความรู้ไปในทางที่ดีขึ้น	46
6. การวางแผน (planning)						
6.1 มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	47
6.2 มีการกำหนดและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ	48
6.3 มีการกำหนดการจัดการความรู้สู่แผนกลยุทธ์	49
6.4 มีการกำหนดขอบเขตในการจัดKM ในสถานศึกษา	50
6.5 มีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (project) เรื่อง KM	51
6.6 มีการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ KM ที่ชัดเจน	52
6.7 มีการกำหนดปัจจัยสนับสนุน KM ที่เพียงพอ	53
6.8 มีการกำหนดบุคลากรตามโครงสร้างของ KM	54

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	ข้อที่
6.9 มีการกำหนดเวลาความสำเร็จของงานด้าน KM	55
6.10 มีการกำหนดคนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	56
6.11 มีการกำหนดทีมตรวจสอบ นิเทศติดตามผลและประเมินผลโครงการจัดการความรู้	57
7. การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM process preparation)						
7.1 การค้นหาความรู้						
7.1.1 สิ่งที่กำหนดบอกให้ทุกคนรู้เป็นเรื่อง KM	58
7.1.2 มีการระบุถึงสิ่งเป้าหมาย KM ไว้แน่นอน	59
7.1.3 งานที่ปฏิบัติมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ KM เป็นเครื่องมือ	60
7.1.4 สิ่งที่กำหนดให้เรียนรู้มีความหลากหลาย ที่องค์กรจัดบริการไว้	61
7.1.5 มีการค้นหาความรู้ที่เป็นประสบการณ์ เพื่อจัดเป็นความรู้ที่เด่นชัด	62
7.2 การสร้างและแสวงหาความรู้						
7.2.1 มีการสำรวจความรู้ชัดแจ้ง(explicit knowledge)	63
7.2.2 มีการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จาก ประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ ที่ชัดเจน (explicit knowledge)	64
7.2.3 ท่านเต็มใจเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน	65
7.2.4 ทุกคนในองค์กรมีความยินดีเผยแพร่ ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อน ในองค์กรทุกคน	66
7.2.5 มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อค้นหาประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อสร้างความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge)	67

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	ข้อที่
7.2.6 ทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้ได้ดี	68
7.2.7 ทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	69
7.2.8 มีสื่อหลากหลายที่ส่งเสริมการสร้างความรู้	70
7.2.9 บุคลากรสามารถใช้สื่อที่มีในการสร้างความรู้	71
7.2.10 บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการใช้สื่อ IT	72
7.2.11 ใช้กระบวนการที่หลากหลายในการสร้างความรู้	73
7.3 การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ						
7.3.1 มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูง	74
7.3.2 ระบบการจัดเก็บความรู้ไม่มีความซ้ำซ้อนของข้อมูล	75
7.3.3 การถ่ายโอนความรู้ยังที่เก็บมีความเหมาะสมไม่เป็นขยะ	76
7.3.4 การจัดระบบง่ายต่อการสืบค้นหาความรู้	77
7.3.5 มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่ต้องการไว้แน่นอน	78
7.3.6 ระบบการจัดเก็บความรู้มีความหลากหลายและง่ายต่อการสืบค้น	79
7.3.7 ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ตามต้องการและทันเวลา	80
7.3.8 บุคลากรทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี	81
7.3.9 แหล่งเรียนรู้ที่กำหนดมีทั้งในและนอกองค์กร	82
7.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้						
7.4.1 การจัดเก็บความรู้มีมาตรฐานเดียวกันทุกระบบ	83
7.4.2 การจัดทำข้อมูลใช้ภาษาที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย	84
7.4.3 ระบบการกลั่นกรองความรู้มีทุกคนเป็นส่วนร่วม	85
7.4.4 มีการปรับปรุงเนื้อหาความรู้อยู่เสมอ	86

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	ข้อที่
7.4.5 ความรู้ที่จัดเก็บในคลังความรู้มีประสิทธิภาพ	87
7.4.6 ความรู้ที่จัดเก็บมีประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างยิ่ง	88
7.4.7 บุคลากรมีการใช้คลังความรู้เพื่อการพัฒนางาน	89
7.5 การเข้าถึงความรู้						
7.5.1 แหล่งความรู้ที่ง่ายต่อการเข้าค้นหา	90
7.5.2 แหล่งเรียนรู้มีความหลากหลาย	91
7.5.3 ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภท ได้เป็นอย่างดี	92
7.5.4 มีการจัดเวลาอิสระให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ดี	93
7.5.5 มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ ทุกรูปแบบ	94
7.5.6 จัดหาสื่อ / อุปกรณ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ให้บุคลากร เข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น	95
7.5.7 ทุกคนตระหนักในการใช้แหล่งความรู้ภายใน และภายนอกโรงเรียนในการเข้าถึงความรู้	96
7.5.8 ทุกคนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้	97
7.5.9 ทุกคนใช้ความรู้พัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น	98
7.6 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้						
7.6.1 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน	99
7.6.2 ความรู้ที่แลกเปลี่ยนก่อนประโยชน์ต่อผู้ให้ ผู้รับ และผู้ที่เกี่ยวข้อง	100
7.6.3 เกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	101
7.6.4 ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันก่อให้เกิดความรู้ ใหม่ๆ ขึ้น	102
7.6.5 มีการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ร่วมกันได้	103

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	ข้อที่
7.6.6 มีการใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการแบ่งปันความรู้						
1) คลังความรู้/แหล่งเรียนรู้(knowledge organization)	104
2) กระดานข่าว (web board)	105
3) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (activities)	106
4) เครือข่ายการเชื่อมโยง (web link)	107
5) การวิจัย (research)	108
6) การใช้ภูมิปัญญา (ask expert)	109
7) ป้ายประกาศ (post announcement)	110
8) เครื่องมืออื่นๆ (others)	111
<u>7.7 การเรียนรู้ (learning)</u>						
7.7.1 ทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	112
7.7.2 มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ	113
7.7.3 ความรู้ที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรได้	114
7.7.4 ความรู้ที่ได้สามารถแก้ปัญหขององค์กรได้	115
7.7.5 องค์กรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	116
7.7.6 ผู้บริหารยอมรับในความสำเร็จของงาน	117
7.7.7 ผู้บริหารยอมรับหากเกิดความล้มเหลว	118
7.7.8 บุคลากรให้ความสำคัญและปฏิบัติในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางาน	119
7.7.9 ผลการการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กร	120
8. การนิเทศติดตามผล (supervision)						
8.1 จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้	121
8.2 จัดระบบการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	122
8.3 ทุกคนตระหนักและยอมรับในความสำคัญของการนิเทศการจัดการความรู้	123

พฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ระดับที่ปฏิบัติ					
	5	4	3	2	1	ข้อที่
8.4 ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศได้รับการยอมรับจากทุกคน	124
8.5 มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการนิเทศ	125
8.6 มีการนำผลการนิเทศมาพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	126
9. การวัดและประเมินผล (assessment)						
9.1 มีการกำหนดระบบการประเมินที่ทุกคนมีส่วนร่วม	127
9.2 มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนโดยทุกคนมีส่วนร่วม	128
9.3 มีการกำหนดเวลาและวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม	129
9.4 มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย	130
9.5 มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	131
10. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward)						
10.1 การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้วางไว้	132
10.2 ทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วม	133
10.3 การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางตรง	134
10.4 การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางอ้อม	135
10.5 ทุกคนได้รับผลตอบแทนจากการเข้าร่วมกิจกรรม	136
10.6 แรงจูงใจในการทำงานมีความหลากหลาย เช่น						
1) ตอบแทนด้วยของกำนัล	137
2) ช่วยแก้ไขปัญหา	138
3) ให้บัตรเชิญ	139
4) ให้รางวัลตนเอง	140

ภาคผนวก ซ.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
และผลการตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

IOC (Index of Item objective congruence)

จำนวน 5 คน ดังนี้

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1..ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ |
| 2. นายอาทร บุญคุ้มครอง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจั่น
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา |
| 3. นายโกศล วาระนุช | ผู้อำนวยการโรงเรียนคงตาลวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา |
| 4. ดร.จันทนา นนทิกร | ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทย |
| 5. รศ.ดร. ปรีชา คัมภีรปกรณ์ | คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ |

แบบประเมินแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบประเมินแบบสอบถามนี้ เป็นการประเมินค่า I.O.C. ของแบบสอบถาม
 2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
 3. แบบประเมินของท่านจะมีประโยชน์สำหรับงานวิจัย ขอความกรุณาจากท่านตรวจสอบข้อมูลของแบบสอบถามว่าสามารถใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานกับโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้
 4. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา จำนวน 140 ข้อ
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ

นักศึกษาปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 1

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงในวงกลม หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพทั่วไปของท่าน ดังนี้

3. เพศ

ชาย

หญิง

4. ตำแหน่งหน้าที่การงาน

ผู้บริหารโรงเรียน

ครู

3. อายุตัว

7-12 ปี

13-18 ปี

19- 35 ปี

36-60 ปี

4. ระดับการศึกษา

ระดับประถมศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา

ระดับอนุปริญญา

ระดับปริญญาตรี

ระดับปริญญาโท

ระดับปริญญาเอก

อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ท่าน

เป็นคณะกรรมการบริหารด้าน KM ของโรงเรียน

เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรม KM ของโรงเรียน

6. โรงเรียนของท่านมีครู

2-10 คน

11-20 คน

21-40 คน

41-60 คน

มากกว่า 60 คน ขึ้นไป

7. โรงเรียนของท่านมีนักเรียนจำนวน

50 - 100

101 - 200

201 - 300

301 - 400

มากกว่า 401 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์จะทราบพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) ในโรงเรียนของท่านหลังใช้รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) ลงในช่องพฤติกรรมที่สถานศึกษาปฏิบัติเพียงช่องเดียว โดยมีระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ ดังนี้ +1 = เห็นด้วย, 0 = ไม่แน่ใจ, -1 = ไม่เห็นด้วย

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
1	ความสมัครใจ (Volunteer) ผู้บริหารเป็นผู้นำเข้าสู่โครงการ	5	-	-	1.00
2	ครูหัวหน้าโครงการเป็นผู้นำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร	5	-	-	1.00
3	ผู้บริหารและครูทุกคนตกลงเข้าโครงการร่วมกัน	5	-	-	1.00
4	มีผู้บริหารสูงสุดเป็นหัวหน้าทีมงานในองค์กร	5	-	-	1.00
5	ผู้นำและทีมงานมีประสบการณ์ด้าน KM สูง	5	-	-	1.00
6	มีการนำ IT มาใช้ในงาน	5	-	-	1.00
7	มีผู้นำที่สนับสนุนโครงการ (KM project champion)	5	-	-	1.00
8	มีการแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ (KM project manager)	5	-	-	1.00
9	มีการแต่งตั้งผู้บริหารงานย่อย (subject manager)	5	-	-	1.00
10	มีการแต่งตั้งผู้นิเทศหรือผู้ดูแลในภาพรวม (knowledge supervisor / broker)	5	-	-	1.00
11	มีการแต่งตั้งผู้อำนวยความสะดวกในโครงการ (KM facilitators)	5	-	-	1.00
12	มีการแต่งตั้งผู้ประสานงาน (KM project coordinator)	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
13	มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอก (KM project consultant)	5	-	-	1.00
14	บุคลากรมั่นใจทีมงานจะสามารถนำสู่ความสำเร็จได้	4	-	1	0.80
15	3. การอบรมและการให้ความรู้ (training / learning) มีการอบรมกระบวนการจัดการความรู้	5	-	-	1.00
16	การอบรมมีประโยชน์ต่อท่านในการดำเนินการ	4	1	-	0.80
17	รูปแบบการอบรมส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน แนวคิดที่ท่านสามารถนำไปปฏิบัติจริงร่วมกันได้	4	1	-	0.80
18	การอบรมทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ (self-learning)	5	-	-	1.00
19	หลักสูตรที่อบรมส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้	5	-	-	1.00
20	สถานศึกษามีการให้ความรู้บุคลากรใหม่ (team buddy)	5	-	-	1.00
21	สถานศึกษามีการประชุมทีมงานเสมอ (team briefing)	5	-	-	1.00
22	สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีที่หลากหลาย (knowledge sharing session)	5	-	-	1.00
23	สถานศึกษามีการใช้ระบบ e-learning	5	-	-	1.00
24	สถานศึกษามีการใช้ระบบ e-book	5	-	-	1.00
25	สถานศึกษามีการฝึกอบรม (class training)	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
26	สถานศึกษาส่งเสริมให้ใช้อินเทอร์เน็ต (intranet)	5	-	-	1.00
27	สถานศึกษามี km corner ด้วยหนังสือและอื่นๆ	5	-	-	1.00
28	สถานศึกษามีการสัมมนา (seminar/ public training)	5	-	-	1.00
29	สถานศึกษามีพื้นที่แลกเปลี่ยน (site visit)	5	-	-	1.00
30	การติดต่อสื่อสาร (communication) โรงเรียนมีสื่อในการสื่อสาร ดังนี้ ใช้เอกสาร (document)	5	-	-	1.00
31	ใช้แผ่นประกาศ (poster)	5	-	-	1.00
32	ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)	5	-	-	1.00
33	ใช้เพิ่มส่วนรวม (public folder)	5	-	-	1.00
34	ใช้เสียงตามสาย (live broadcast)	5	-	-	1.00
35	ใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ (e-card)	5	-	-	1.00
36	ใช้บัตรกระดาษ (paper card)	5	-	-	1.00
	5. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (culture change)				
37	องค์กรของเข้าร่วมโครงการด้วยความเต็มใจ	5	-	-	1.00
38	มีการจัดตั้งคณะกรรมการ	5	-	-	1.00
39	คณะกรรมการมาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	5	-	-	1.00
40	ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างดี	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
41	มีกระบวนการ SWOT Analysis ก่อนดำเนินการ	5	-	-	1.00
42	มีกระบวนการสื่อสารเพื่อปรับวิถีคิดทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร ที่ทุกคนมีส่วนร่วม	5	-	-	1.00
43	การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง	5	-	-	1.00
44	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ เกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วม	5	-	-	1.00
45	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม	5	-	-	1.00
46	บุคลากรในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน โดยใช้การจัดการความรู้ไปในทางที่ดีขึ้น	5	-	-	1.00
47	6. การวางแผน (planning) มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ	5	-	-	1.00
48	มีการกำหนดและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพทุกระดับ	5	-	-	1.00
49	มีการกำหนดการจัดการความรู้สู่แผนกลยุทธ์	5	-	-	1.00
50	มีการกำหนดขอบเขตในการจัดKM ในสถานศึกษา	5	-	-	1.00
51	มีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (project) เรื่อง KM	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
52	มีการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ KM ที่ชัดเจน	5	-	-	1.00
53	มีการกำหนดปัจจัยสนับสนุน KM ที่เพียงพอ	5	-	-	1.00
54	มีการกำหนดบุคลากรตามโครงสร้างของ KM	5	-	-	1.00
55	มีการกำหนดเวลาความสำเร็จของงานด้าน KM	5	-	-	1.00
56	มีการกำหนดคนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	5	-	-	1.00
57	มีการกำหนดทีมตรวจสอบ นิเทศ ติดตามผลและประเมินผลโครงการจัดการความรู้	5	-	-	1.00
58	7. การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM process preparation) สิ่งที่กำหนดบอกให้ทุกคนรู้นั้นเป็นเรื่อง KM	5	-	-	1.00
59	มีการระบุถึงสิ่งเป้าหมาย KM ไว้แน่นอน	5	-	-	1.00
60	งานที่ปฏิบัติมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ KM เป็นเครื่องมือ	5	-	-	1.00
61	สิ่งที่กำหนดให้เรียนรู้มีความหลากหลายที่องค์กรจัดบริการไว้	5	-	-	1.00
62	มีการค้นหาความรู้ที่เป็นประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อจัดเป็นความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge)	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
63	มีการสำรวจความรู้ชัดแจ้ง(explicit knowledge)	5	-	-	1.00
64	มีการผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge)	5	-	-	1.00
65	ท่านเต็มใจเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน	5	-	-	1.00
66	ทุกคนในองค์กรมีความยินดีเผยแพร่ประสบการณ์ (tacit knowledge) แก่เพื่อนในองค์กรทุกคน	5	-	-	1.00
67	มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อค้นหาประสบการณ์ (tacit knowledge) เพื่อสร้างความรู้ที่เด่นชัด (explicit knowledge)	5	-	-	1.00
68	ทุกคนในองค์กรเข้าถึงความรู้ได้ดี	5	-	-	1.00
69	ทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง	5	-	-	1.00
70	มีสื่อหลากหลายที่ส่งเสริมการสร้างความรู้	5	-	-	1.00
71	บุคลากรสามารถใช้สื่อที่มีในการสร้างความรู้	5	-	-	1.00
72	บุคลากรทุกคนมีความสามารถในการใช้สื่อ IT	5	-	-	1.00
73	ใช้กระบวนการที่หลากหลายในการสร้างความรู้	5	-	-	1.00
74	มีการกำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสูง	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
75	ระบบการจัดเก็บความรู้ไม่มีความซ้ำซ้อนของข้อมูล	5	-	-	1.00
76	การถ่ายโอนความรู้มายังที่เก็บมีความเหมาะสมไม่เป็นขยะ	5	-	-	1.00
77	การจัดระบบง่ายต่อการสืบค้นหาความรู้	5	-	-	1.00
78	มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่ต้องการไว้แน่นอน	5	-	-	1.00
79	ระบบการจัดเก็บความรู้มีความหลากหลายและง่ายต่อการสืบค้นหา	5	-	-	1.00
80	ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บความรู้ได้ตามต้องการและทันเวลา	5	-	-	1.00
81	บุคลากรทุกคนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี	5	-	-	1.00
82	แหล่งเรียนรู้ที่กำหนดมีทั้งในและนอกองค์กร	5	-	-	1.00
83	การจัดเก็บความรู้มีมาตรฐานเดียวกันทุกระบบ	5	-	-	1.00
84	การจัดทำข้อมูลใช้ภาษาที่ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย	5	-	-	1.00
85	ระบบการกลั่นกรองความรู้มีทุกคนเป็นส่วนร่วม	5	-	-	1.00
86	มีการปรับปรุงเนื้อหาความรู้อยู่เสมอ	5	-	-	1.00
87	ความรู้ที่จัดเก็บในคลังความรู้มีประสิทธิภาพ	5	-	-	1.00
88	ความรู้ที่จัดเก็บมีประโยชน์ต่อบุคลากรอย่างยิ่ง	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
89	บุคลากรมีการใช้คลังความรู้เพื่อการพัฒนางาน	4	1	-	0.80
90	แหล่งความรู้ที่มีง่ายต่อการเข้าถึงคว่ำ	5	-	-	1.00
91	แหล่งเรียนรู้มีความหลากหลาย	5	-	-	1.00
92	ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ทุกประเภทได้เป็นอย่างดี	5	-	-	1.00
93	มีการจัดเวลาอิสระให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ดี	5	-	-	1.00
94	มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ทุกรูปแบบ	5	-	-	1.00
95	จัดหาสื่อ / อุปกรณ์ / สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น	5	-	-	1.00
96	ทุกคนตระหนักในการใช้แหล่งความรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนในการเข้าถึงความรู้	5	-	-	1.00
97	ทุกคนใช้วิธีการที่หลากหลายในการเข้าถึงความรู้	5	-	-	1.00
98	ทุกคนใช้ความรู้พัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดีขึ้น	5	-	-	1.00
99	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่อกัน	5	-	-	1.00
100	ความรู้ที่แลกเปลี่ยนก่อนประโยชน์ต่อผู้ให้ ผู้รับและผู้ที่เกี่ยวข้อง	5	-	-	1.00
101	เกิดความคิดสร้างสรรค์เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4	1	-	0.80
102	ผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกันก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
103	มีการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันได้	5	-	-	1.00
104	คลังความรู้/แหล่งเรียนรู้(knowledge organization)ในการแบ่งปันความรู้	5	-	-	1.00
105	แบ่งปันความรู้โดยใช้กระดานข่าว (web board)	5	-	-	1.00
106	แบ่งปันความรู้โดยใช้กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (activities)	5	-	-	1.00
107	แบ่งปันความรู้โดยใช้เครือข่ายการเชื่อมโยง (web link)	5	-	-	1.00
108	แบ่งปันความรู้โดยใช้การวิจัย (research)	5	-	-	1.00
109	แบ่งปันความรู้โดยใช้การเชิญมีปัญญา (ask expert)	5	-	-	1.00
110	แบ่งปันความรู้โดยใช้ป้ายประกาศ (post announcement)	5	-	-	1.00
111	แบ่งปันความรู้โดยใช้เครื่องมืออื่นๆ (others)	5	-	-	1.00
112	ทุกคนมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	5	-	-	1.00
113	มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ	5	-	-	1.00
114	ความรู้ที่ได้สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากรได้	5	-	-	1.00
115	ความรู้ที่ได้สามารถแก้ปัญหขององค์กรได้	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ค่า IOC.
116	องค์กรมีการกระตุ้นให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	5	-	-	1.00
117	ผู้บริหารยอมรับในความสำเร็จของงาน	3	2	-	0.60
118	ผู้บริหารยอมรับหากเกิดความล้มเหลว	3	2	-	0.60
119	บุคลากรให้ความสำคัญและปฏิบัติในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนางาน	5	-	-	1.00
120	ผลการจัดการความรู้มีประโยชน์ต่อองค์กร	5	-	-	1.00
121	8. การนิเทศติดตามผล (supervision) จัดให้มีการนิเทศติดตามผลการจัดการความรู้	5	-	-	1.00
122	จัดระบบการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	5	-	-	1.00
123	ทุกคนตระหนักและยอมรับใน ความสำคัญของการนิเทศการจัดการ ความรู้	5	-	-	1.00
124	ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศได้รับการยอมรับจาก ทุกคน	5	-	-	1.00
125	มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการ นิเทศ	5	-	-	1.00
126	มีการนำผลการนิเทศมาพัฒนางานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ	5	-	-	1.00
127	9. การวัดและประเมินผล (assessment) มีการกำหนดระบบการประเมินที่ทุก คนมีส่วนร่วม	5	-	-	1.00

ที่	รายการ	รายการประเมิน			
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ค่า IOC.
128	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วม	5	-	-	1.00
129	มีการกำหนดเวลาและวิธีการในการประเมินที่เหมาะสม	5	-	-	1.00
130	มีการใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย	5	-	-	1.00
131	มีการนำผลการประเมินมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	5	-	-	1.00
	10. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and reward)				
132	การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้วางไว้	5	-	-	1.00
133	ทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วม	5	-	-	1.00
134	การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางตรง	5	-	-	1.00
135	การดำเนินการจัดการความรู้มีการใช้แรงจูงใจทางอ้อม	5	-	-	1.00
136	ทุกคนได้รับผลตอบแทนจากการเข้าร่วมกิจกรรม	5	-	-	1.00
137	แรงจูงใจในการทำงานตอบแทนด้วยของกำนัล	5	-	-	1.00
138	แรงจูงใจในการทำงานด้วยการช่วยแก้ไขปัญหา	5	-	-	1.00
139	แรงจูงใจในการทำงานโดยให้ให้บัตรเชิญ / เกียรติบัตร	5	-	-	1.00
140	แรงจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลตนเอง	5	-	-	1.00

ภาคผนวก ฉ.

รายชื่อโรงเรียนที่ทดสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 / ว104



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กันยายน 2550

เรื่อง ขอตกลงรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ รหัสนักศึกษา 47252954 นักศึกษาระดับปริญญา
คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ให้
นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ ทำการทดลองรูปแบบของชุดเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อ
นำไปใช้ประกอบในการทำเครื่องมือในการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคง
ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร .0-3421-9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย (try out)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
จำนวน 3 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 40 คน ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน
โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
2. โรงเรียนขยายโอกาส 1 โรงเรียน
โรงเรียนมหाराช 7
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
3. โรงเรียนประถมศึกษา 1 โรงเรียน
โรงเรียนชุมชนวัดทุ่งหลวง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VA
R00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026
VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039 VAR00040 VA
R00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047 VAR00048 VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054
VAR00055 VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00063 VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00067 VAR00068 VA
R00069 VAR00070 VAR00071 VAR00072 VAR00073 VAR00074 VAR00075 VAR00076 VAR00077 VAR00078 VAR00079 VAR00080 VAR00081 VAR00082
VAR00083 VAR00084 VAR00085 VAR00086 VAR00087 VAR00088 VAR00089 VAR00090 VAR00091 VAR00092 VAR00093 VAR00094 VAR00095 VAR00096 VA
R00097 VAR00098 VAR00099 VAR00100 VAR00101 VAR00102 VAR00103 VAR00104 VAR00105 VAR00106 VAR00107 VAR00108 VAR00109 VAR00110
VAR00111 VAR00112 VAR00113 VAR00114 VAR00115 VAR00116 VAR00117 VAR00118 VAR00119 VAR00120 VAR00121 VAR00122 VAR00123 VAR00124 VA
R00125 VAR00126 VAR00127 VAR00128 VAR00129 VAR00130 VAR00131 VAR00132 VAR00133 VAR00134 VAR00135 VAR00136 VAR00137 VAR00138
VAR00139 VAR00140
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=CONR.

```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.975	.980	140

ภาคผนวก ญ.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
ด้วยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสม
(connoisseurship) ของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา
จำนวน 12 คน ดังนี้

1. รศ.ดร.วันทยา วงศ์ศิลป์ภิรมย์
ผู้อำนวยการโครงการโครงการจัดการความรู้
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. รศ.ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์
คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
3. ดร.ปัญญา แก้วเหล็ก
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
4. ดร.จันทนา นนทิกกร
ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
5. นางสาวชูศรี อุดมกุศลศรี
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
6. นายวินัย ศรีเจริญ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
7. นางสาววรรณ ไซยวัฒนานนท์
ผู้ประเมินภายนอกสำนักงานประเมินมาตรฐานและรับรองคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
8. นายอาทร บุญคุ้มครอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังจั่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
9. นายโกศล วาระนุช
ผู้อำนวยการโรงเรียนดงตาลวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
10. นายอนันต์ หาญณรงค์
ผู้อำนวยการโรงเรียนตระคร้อพิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
11. นายบุญเลิศ อรรคอุดม
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
12. นายสมศักดิ์ ฉันทานุรักษ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1

ตารางที่.....ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้ของ
สถานศึกษา ด้าน.....

องค์ประกอบ	ความเหมาะสม		ความถูกต้อง		นำไปใช้ได้	
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย
1. ด้านการวางแผน						
2. ด้านการดำเนินงานตามแผน						
3. ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน						
4. ด้านการสื่อสาร						
5. ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
6. ด้านการสร้างความรู้						
7. ด้านการจัดเก็บความรู้						
8. ด้านการนิเทศติดตามผลและประเมินผล						
9. ด้านการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล						

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก ฉ.

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

โดยโปรแกรมลิสเรล (Lisrel)

กำหนดค่า loading > 0.55

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Joreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
 Settings\Administrator
 \Desktop\ภาษาไทย\piyanat1\piyanat4.LS8:
 A Confirmatory Factor Analysis (0.55)
 Observed Variables
 a1.1 a1.2 a1.3 b2.1 b2.2 b2.3 b2.4 b2.5 b2.6 b2.7 b2.8 b2.9 b2.10 b2.11 c3.1 c3.2
 c3.3
 c3.4 c3.5 c3.6 c3.7 c3.8 c3.9 c3.10 c3.11 c3.12 c3.13 c3.14 c3.15
 d4.1 d4.2 d4.3 d4.4 d4.5 d4.6 d4.7 e5.1 e5.2 e5.3 e5.4 e5.5 e5.6 e5.7 e5.8 e5.9
 e5.10
 f6.1 f6.2 f6.3 f6.4 f6.5 f6.6 f6.7 f6.8 f6.9 f6.10 f6.11 g7.1.1 g7.1.2 g7.1.3 g7.1.4
 g7.1.5 g7.2.1 g7.2.2 g7.2.3 g7.2.4 g7.2.5 g7.2.6 g7.2.7 g7.2.8 g7.2.9 g7.2.10
 g7.2.11
 g7.3.1 g7.3.2 g7.3.3 g7.3.4 g7.3.5 g7.3.6 g7.3.7 g7.3.8 g7.3.9 g7.4.1 g7.4.2 g7.4.3
 g7.4.4 g7.4.5 g7.4.6 g7.4.7 g7.5.1 g7.5.2 g7.5.3 g7.5.4 g7.5.5 g7.5.6 g7.5.7 g7.5.8
 g7.5.9 g7.6.1 g7.6.2 g7.6.3 g7.6.4 g7.6.5 g7.6.6a g7.6.6b g7.6.6c g7.6.6d g7.6.6e
 g7.6.6f g7.6.6g g7.6.6h h7.7.1 h7.7.2 h7.7.3 h7.7.4 h7.7.5 h7.7.6 h7.7.7 h7.7.8
 h7.7.9
 i8.1 i8.2 i8.3 i8.4 i8.5 i8.6 j9.1 j9.2 j9.3 j9.4 j9.5 k10.1 k10.2 k10.3 k10.4 k10.5
 k10.6a k10.6b k10.6c k10.6d

Covariance Matrix from File piyanat1.cov
 Sample Size 134
 Latent Variables: FACTOR1 FACTOR2 FACTOR3 FACTOR4 FACTOR5 FACTOR6 FACTOR7 FACTOR8
 FACTOR9 TOTAL
 Relationships:

a1.1 a1.2 a1.3 b2.4 b2.5 b2.6 b2.7 b2.8 b2.9 b2.11 c3.1 c3.2 c3.3 c3.4 c3.5 c3.6
 c3.7
 c3.8 c3.11 c3.13 c3.14 c3.15 e5.5 g7.2.2 g7.2.5 = FACTOR1
 h7.7.1 h7.7.2 h7.7.3 h7.7.4 h7.7.5 h7.7.6 h7.7.7 h7.7.8 h7.7.9 i8.1 i8.2 i8.3 i8.4
 i8.5
 i8.6 j9.1 j9.2 j9.3 j9.4 j9.5 k10.1 k10.2 k10.3 k10.4 = FACTOR2
 g7.5.1 g7.5.3 g7.5.4 g7.5.5 g7.5.6 g7.5.7 g7.5.8 g7.5.9 g7.6.1 g7.6.2 g7.6.3 g7.6.4
 g7.6.5 g7.6.6d g7.6.6e = FACTOR3
 g7.3.1 g7.3.2 g7.3.3 g7.3.4 g7.3.5 g7.3.6 g7.3.7 g7.3.8 g7.3.9 g7.4.1 g7.4.2 g7.4.3
 g7.4.4 = FACTOR4
 e5.1 e5.2 e5.3 e5.4 e5.6 e5.7 e5.8 e5.9 e5.10 g7.2.4 = FACTOR5
 f6.1 f6.2 f6.3 f6.4 f6.5 f6.6 f6.7 f6.8 = FACTOR6
 d4.2 d4.5 d4.6 d4.7 g7.6.6b g7.6.6g g7.6.6h = FACTOR7
 g7.2.7 g7.2.8 g7.2.9 g7.2.10 g7.2.11 = FACTOR8
 k10.6a k10.6b k10.6c k10.6d = FACTOR9
 FACTOR1 FACTOR2 FACTOR3 FACTOR4 FACTOR5 FACTOR6 FACTOR7 FACTOR8 FACTOR9 = TOTAL

Number of Decimals = 3
 Wide Print
 Print Residuals
 Path Diagram
 End of Problem
 Sample Size = 134

W_A_R_N_I_N_G: Total sample size is smaller than the number of parameters.
 Parameter estimates are unreliable.

W_A_R_N_I_N_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,
 ridge option taken with ridge constant = 1.000

A Confirmatory Factor Analysis (0.55)

Number of Iterations = 48

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

a1.1 = 1.166*FACTOR1, Errorvar.= 5.271 , R = 0.205	(0.656)	8.031
a1.2 = 1.248*FACTOR1, Errorvar.= 3.285 , R = 0.322	(0.273)	(0.414)
	4.575	7.927
a1.3 = 1.527*FACTOR1, Errorvar.= 3.509 , R = 0.399	(0.317)	(0.448)
	4.824	7.836
b2.4 = 1.411*FACTOR1, Errorvar.= 5.384 , R = 0.270	(0.323)	(0.675)
	4.364	7.977
b2.5 = 1.921*FACTOR1, Errorvar.= 6.642 , R = 0.357	(0.409)	(0.842)
	4.698	7.888
b2.6 = 2.099*FACTOR1, Errorvar.= 5.634 , R = 0.439	(0.426)	(0.724)
	4.928	7.779
b2.7 = 1.802*FACTOR1, Errorvar.= 4.130 , R = 0.440	(0.365)	(0.531)
	4.931	7.777
b2.8 = 1.492*FACTOR1, Errorvar.= 3.618 , R = 0.381	(0.313)	(0.460)
	4.771	7.860
b2.9 = 1.722*FACTOR1, Errorvar.= 4.410 , R = 0.402	(0.356)	(0.563)
	4.832	7.832
b2.11 = 1.293*FACTOR1, Errorvar.= 4.586 , R = 0.267	(0.297)	(0.575)
	4.350	7.980
c3.1 = 1.645*FACTOR1, Errorvar.= 3.923 , R = 0.408	(0.339)	(0.501)
	4.849	7.824

c3.2 = 1.624*FACTOR1, Errorvar.= 3.992 , R = 0.398
(0.337) (0.509)
4.821 7.837

c3.3 = 1.102*FACTOR1, Errorvar.= 1.690 , R = 0.418
(0.226) (0.216)
4.876 7.810

c3.4 = 1.497*FACTOR1, Errorvar.= 3.036 , R = 0.425
(0.306) (0.389)
4.893 7.800

c3.5 = 1.965*FACTOR1, Errorvar.= 6.012 , R = 0.391
(0.409) (0.766)
4.801 7.846

c3.6 = 1.609*FACTOR1, Errorvar.= 3.622 , R = 0.417
(0.330) (0.464)
4.872 7.811

c3.7 = 1.627*FACTOR1, Errorvar.= 3.565 , R = 0.426
(0.332) (0.457)
4.896 7.798

c3.8 = 1.295*FACTOR1, Errorvar.= 2.332 , R = 0.418
(0.266) (0.299)
4.876 7.809

c3.11 = 1.226*FACTOR1, Errorvar.= 2.507 , R = 0.375
(0.258) (0.319)
4.753 7.867

c3.13 = 1.069*FACTOR1, Errorvar.= 1.889 , R = 0.377
(0.225) (0.240)
4.760 7.864

c3.14 = 1.360*FACTOR1, Errorvar.= 2.635 , R = 0.413
(0.280) (0.337)
4.861 7.818

c3.15 = 1.033*FACTOR1, Errorvar.= 1.391 , R = 0.434
(0.210) (0.179)
4.917 7.786

d4.2 = 0.750*FACTOR7, Errorvar.= 1.924 , R = 0.226
(0.261)
7.383

d4.5 = 1.376*FACTOR7, Errorvar.= 6.008 , R = 0.240
(0.362) (0.820)
3.799 7.323

d4.6 = 1.220*FACTOR7, Errorvar.= 3.692 , R = 0.287
(0.305) (0.521)
3.999 7.089

d4.7 = 1.310*FACTOR7, Errorvar.= 4.098 , R = 0.295
(0.325) (0.582)
4.028 7.047

e5.1 = 1.383*FACTOR5, Errorvar.= 3.349 , R = 0.364
(0.436)
7.677

e5.2 = 1.849*FACTOR5, Errorvar.= 4.025 , R = 0.459
(0.290) (0.541)
6.371 7.443

e5.3 = 2.135*FACTOR5, Errorvar.= 5.482 , R = 0.454
(0.336) (0.735)
6.344 7.459

e5.4 = 1.821*FACTOR5, Errorvar.= 4.128 , R = 0.445
 (0.289) (0.552)
 6.300 7.482

e5.5 = 1.242*FACTOR1, Errorvar.= 2.467 , R = 0.385
 (0.260) (0.314)
 4.783 7.854

e5.6 = 1.525*FACTOR5, Errorvar.= 2.769 , R = 0.456
 (0.240) (0.372)
 6.357 7.452

e5.7 = 1.827*FACTOR5, Errorvar.= 4.038 , R = 0.453
 (0.288) (0.541)
 6.337 7.462

e5.8 = 2.204*FACTOR5, Errorvar.= 5.181 , R = 0.484
 (0.339) (0.703)
 6.493 7.369

e5.9 = 1.629*FACTOR5, Errorvar.= 3.040 , R = 0.466
 (0.254) (0.409)
 6.406 7.423

e5.10 = 1.721*FACTOR5, Errorvar.= 3.472 , R = 0.460
 (0.270) (0.467)
 6.377 7.440

f6.1 = 1.433*FACTOR6, Errorvar.= 2.300 , R = 0.472
 (0.311)
 7.392

f6.2 = 1.622*FACTOR6, Errorvar.= 2.820 , R = 0.483
 (0.221) (0.383)
 7.333 7.358

f6.3 = 1.752*FACTOR6, Errorvar.= 3.142 , R = 0.494
 (0.236) (0.429)
 7.413 7.320

f6.4 = 1.733*FACTOR6, Errorvar.= 3.207 , R = 0.484
 (0.236) (0.436)
 7.340 7.354

f6.5 = 1.495*FACTOR6, Errorvar.= 2.609 , R = 0.461
 (0.208) (0.351)
 7.183 7.423

f6.6 = 1.357*FACTOR6, Errorvar.= 2.105 , R = 0.467
 (0.188) (0.284)
 7.221 7.407

f6.7 = 1.413*FACTOR6, Errorvar.= 2.357 , R = 0.458
 (0.197) (0.317)
 7.162 7.432

f6.8 = 1.474*FACTOR6, Errorvar.= 2.181 , R = 0.499
 (0.198) (0.299)
 7.446 7.303

g7.2.2 = 1.134*FACTOR1, Errorvar.= 2.255 , R = 0.363
 (0.240) (0.286)
 4.717 7.881

g7.2.4 = 1.183*FACTOR5, Errorvar.= 2.980 , R = 0.320
 (0.213) (0.384)
 5.546 7.762

g7.2.5 = 1.005*FACTOR1, Errorvar.= 2.181 , R = 0.316
 (0.221) (0.275)
 4.556 7.933

$g7.2.7 = 0.833 \cdot \text{FACTOR8}$, Errorvar.= 1.061 , R = 0.395
 (0.155)
 6.839

$g7.2.8 = 0.969 \cdot \text{FACTOR8}$, Errorvar.= 1.243 , R = 0.430
 (0.166) (0.188)
 5.838 6.630

$g7.2.9 = 1.156 \cdot \text{FACTOR8}$, Errorvar.= 1.568 , R = 0.460
 (0.194) (0.244)
 5.971 6.433

$g7.2.10 = 0.826 \cdot \text{FACTOR8}$, Errorvar.= 1.595 , R = 0.300
 (0.162) (0.219)
 5.096 7.298

$g7.2.11 = 0.965 \cdot \text{FACTOR8}$, Errorvar.= 1.087 , R = 0.461
 (0.161) (0.169)
 5.976 6.425

$g7.3.1 = 1.016 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 1.425 , R = 0.420
 (0.186)
 7.671

$g7.3.2 = 1.397 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.534 , R = 0.435
 (0.207) (0.332)
 6.740 7.641

$g7.3.3 = 1.482 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.289 , R = 0.490
 (0.209) (0.305)
 7.083 7.514

$g7.3.4 = 1.542 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.701 , R = 0.468
 (0.222) (0.357)
 6.952 7.567

$g7.3.5 = 1.513 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.790 , R = 0.451
 (0.221) (0.367)
 6.841 7.607

$g7.3.6 = 1.393 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.545 , R = 0.432
 (0.207) (0.333)
 6.724 7.646

$g7.3.7 = 1.497 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.838 , R = 0.441
 (0.221) (0.372)
 6.780 7.628

$g7.3.8 = 1.581 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 3.341 , R = 0.428
 (0.236) (0.436)
 6.693 7.655

$g7.3.9 = 1.486 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 4.361 , R = 0.336
 (0.246) (0.558)
 6.029 7.817

$g7.4.1 = 1.234 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.100 , R = 0.420
 (0.186) (0.274)
 6.643 7.671

$g7.4.2 = 1.720 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 3.894 , R = 0.432
 (0.256) (0.509)
 6.718 7.648

$g7.4.3 = 1.502 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 2.822 , R = 0.444
 (0.221) (0.370)
 6.800 7.621

$g7.4.4 = 1.599 \cdot \text{FACTOR4}$, Errorvar.= 3.283 , R = 0.438
 (0.237) (0.430)
 6.759 7.635

g7.5.1 = 1.206*FACTOR3, Errorvar.= 2.523 , R = 0.366
(0.324)
7.780

g7.5.3 = 0.987*FACTOR3, Errorvar.= 1.640 , R = 0.373
(0.165) (0.211)
5.983 7.768

g7.5.4 = 1.500*FACTOR3, Errorvar.= 3.011 , R = 0.428
(0.238) (0.393)
6.306 7.668

g7.5.5 = 1.304*FACTOR3, Errorvar.= 2.278 , R = 0.427
(0.207) (0.297)
6.304 7.669

g7.5.6 = 1.143*FACTOR3, Errorvar.= 2.235 , R = 0.369
(0.192) (0.287)
5.958 7.775

g7.5.7 = 1.235*FACTOR3, Errorvar.= 2.218 , R = 0.408
(0.200) (0.288)
6.192 7.707

g7.5.8 = 1.273*FACTOR3, Errorvar.= 2.124 , R = 0.433
(0.201) (0.277)
6.333 7.659

g7.5.9 = 1.250*FACTOR3, Errorvar.= 2.180 , R = 0.418
(0.200) (0.284)
6.249 7.688

g7.6.1 = 1.301*FACTOR3, Errorvar.= 2.052 , R = 0.452
(0.202) (0.269)
6.437 7.618

g7.6.2 = 1.293*FACTOR3, Errorvar.= 2.071 , R = 0.447
(0.202) (0.271)
6.410 7.629

g7.6.3 = 1.395*FACTOR3, Errorvar.= 2.435 , R = 0.444
(0.218) (0.319)
6.395 7.635

g7.6.4 = 1.408*FACTOR3, Errorvar.= 2.396 , R = 0.453
(0.219) (0.315)
6.442 7.616

g7.6.5 = 1.439*FACTOR3, Errorvar.= 2.308 , R = 0.473
(0.220) (0.305)
6.547 7.570

g7.6.6b = 1.067*FACTOR7, Errorvar.= 1.995 , R = 0.364
(0.252) (0.300)
4.240 6.640

g7.6.6d = 0.899*FACTOR3, Errorvar.= 1.470 , R = 0.355
(0.153) (0.189)
5.866 7.797

g7.6.6e = 0.953*FACTOR3, Errorvar.= 2.125 , R = 0.299
(0.174) (0.270)
5.482 7.877

g7.6.6g = 1.041*FACTOR7, Errorvar.= 2.905 , R = 0.272
(0.264) (0.405)
3.938 7.170

g7.6.6h = 1.455*FACTOR7, Errorvar.= 3.649 , R = 0.367
(0.342) (0.551)
4.250 6.616

$j9.4 = 2.358 * \text{FACTOR2}$, Errorvar.= 7.439 , R = 0.428
 (0.377) (0.952)
 6.256 7.813

$j9.5 = 2.357 * \text{FACTOR2}$, Errorvar.= 7.444 , R = 0.427
 (0.377) (0.953)
 6.253 7.814

$k10.1 = 1.657 * \text{FACTOR2}$, Errorvar.= 4.451 , R = 0.381
 (0.276) (0.565)
 5.997 7.873

$k10.2 = 2.093 * \text{FACTOR2}$, Errorvar.= 5.954 , R = 0.424
 (0.336) (0.762)
 6.234 7.819

$k10.3 = 2.053 * \text{FACTOR2}$, Errorvar.= 6.117 , R = 0.408
 (0.334) (0.780)
 6.148 7.840

$k10.4 = 1.761 * \text{FACTOR2}$, Errorvar.= 5.409 , R = 0.364
 (0.299) (0.685)
 5.894 7.893

$k10.6a = 1.324 * \text{FACTOR9}$, Errorvar.= 3.933 , R = 0.308
 (0.597)
 6.586

$k10.6b = 0.937 * \text{FACTOR9}$, Errorvar.= 1.609 , R = 0.353
 (0.215) (0.259)
 4.359 6.222

$k10.6c = 1.319 * \text{FACTOR9}$, Errorvar.= 4.213 , R = 0.292
 (0.318) (0.629)
 4.148 6.703

$k10.6d = 1.036 * \text{FACTOR9}$, Errorvar.= 1.694 , R = 0.388
 (0.233) (0.287)
 4.446 5.909

Structural Equations

$\text{FACTOR1} = 0.809 * \text{TOTAL}$, Errorvar.= 0.346 , R = 0.654
 (0.160) (0.134)
 5.040 2.587

$\text{FACTOR2} = 0.857 * \text{TOTAL}$, Errorvar.= 0.266 , R = 0.734
 (0.127) (0.0805)
 6.761 3.302

$\text{FACTOR3} = 0.855 * \text{TOTAL}$, Errorvar.= 0.269 , R = 0.731
 (0.125) (0.0820)
 6.852 3.282

$\text{FACTOR4} = 0.870 * \text{TOTAL}$, Errorvar.= 0.243 , R = 0.757
 (0.117) (0.0715)
 7.442 3.402

$\text{FACTOR5} = 0.848 * \text{TOTAL}$, Errorvar.= 0.280 , R = 0.720
 (0.126) (0.0877)
 6.731 3.196

FACTOR6 = 0.874*TOTAL, Errorvar.= 0.236 , R = 0.764
 (0.111) (0.0700)
 7.867 3.377

FACTOR7 = 0.391*TOTAL, Errorvar.= 0.847 , R = 0.153
 (0.123) (0.338)
 3.175 2.503

FACTOR8 = 0.630*TOTAL, Errorvar.= 0.603 , R = 0.397
 (0.117) (0.177)
 5.367 3.401

FACTOR9 = 0.524*TOTAL, Errorvar.= 0.725 , R = 0.275
 (0.131) (0.265)
 4.015 2.731

Correlation Matrix of Independent Variables

TOTAL

 1.000

Covariance Matrix of Latent Variables

TOTAL	FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTOR5	FACTOR6	FACTOR7	FACTOR8	FACTOR9
1.000									
	1.000								
	0.693	1.000							
	0.691	0.733	1.000						
	0.703	0.745	0.744	1.000					
	0.686	0.727	0.725	0.738	1.000				
	0.707	0.749	0.747	0.760	0.741	1.000			
	0.316	0.335	0.334	0.340	0.332	0.342	1.000		
	0.509	0.540	0.539	0.548	0.534	0.550	0.246	1.000	
	0.424	0.449	0.448	0.456	0.445	0.458	0.205	0.330	1.000
TOTAL	0.809	0.857	0.855	0.870	0.848	0.874	0.391	0.630	0.524

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 5985
 Minimum Fit Function Chi-Square = 985.528 (P = 1.000)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1421.465 (P = 1.000)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 7.410
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.000

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.775
Median Standardized Residual = 0.000
Largest Standardized Residual = 3.611

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for d4.7 and c3.6 -2.631
Residual for e5.4 and d4.6 -2.644
Residual for g7.6.1 and d4.6 -2.589
Residual for g7.6.2 and d4.6 -2.724
Residual for g7.6.3 and d4.6 -2.659
Residual for g7.6.4 and d4.6 -2.775

Largest Positive Standardized Residuals

Residual for e5.5 and e5.2 2.791
Residual for e5.5 and e5.3 2.942
Residual for e5.5 and e5.4 2.598
Residual for e5.6 and e5.5 2.784
Residual for e5.8 and e5.5 2.663
Residual for g7.2.5 and g7.2.4 2.670
Residual for h7.7.9 and h7.7.2 2.581
Residual for k10.6a and

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางปิยะนาถ บุญมีพิพิธ
ที่อยู่	177/79 หมู่ 3 ตำบลโคกหม้อ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000 โทรศัพท์ 032 – 376075
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2507	สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนวัดเขาคุบอินทราราม อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2510	สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนราชบุรีวิทยาพิบูล สงครามอุปถัมภ์ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2513	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนราชบุรีวิทยาพิบูล สงครามอุปถัมภ์ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2515	สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นต้น จากวิทยาลัยครูเพชรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2517	สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง สาขาวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาลัยครูเพชรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2522	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาการศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาชีววิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2551	สำเร็จการศึกษาระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2516 – 2530	ครูโรงเรียนวัดเขาคุบอินทราราม อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2531 – 2538	อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนอนุบาลราชบุรี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2539 - 2542	อาจารย์ 3 ระดับ 8 โรงเรียนอนุบาลราชบุรี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2543-ปัจจุบัน	ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลราชบุรี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี