



วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

โดย  
นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

โดย  
นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING KNOWLEDGE MANAGEMENT OF SCHOOLS  
IN RATCHABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

**By  
Kanyanat Bunpuang**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2008**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ” เสนอ โดย นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

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

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
...../...../.....

48252417 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร /การจัดการความรู้

กัญญาณัฐ บุญพวง : วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ศรียา สุขพานิช, รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร และ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 136 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 2) การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครู รวมทั้งสิ้น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี และ พาร์เกอร์ (Patterson, Perkey and Parker) และการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกขและคณะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การยอมรับ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเอื้ออาทร การมอบอำนาจ ความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ และด้านการตัดสินใจ

2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การเรียนรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การค้นหาความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

3. วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร                      ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. .... 3. ....

48252417 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : ORGANIZATIONAL CULTURE/KNOWLEDGE MANAGEMENT

KANYANAT BUNPUANG : ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING KNOWLEDGE MANAGEMENT OF SCHOOLS IN RATCHABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. THESIS ADVISORS : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., ASSOC.PROF.SIRICHAJ CHINATANGKUL, Ph.D., AND ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D. 136 pp.

The purposes of this research were to find 1) the organizational culture of the schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2, 2) the knowledge management of the schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2, and 3) the organizational culture affecting the knowledge management of the schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2. The samples were 97 schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2. The respondents were administrators, head of the academic department and teachers, 388 respondents in total. The research instrument was a questionnaire on the organizational culture on the viewpoint of Patterson, Perkey and Parker, the knowledge management on the viewpoint of Boondee Boonyakit and others. The statistics applied in data analysis were frequency (f), percentage (%), mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.) and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed as follows:

1) The organizational culture of the schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2, was at a high level both over all and each aspect; ranking from the highest to the lowest : recognition, sense of community, caring, empowerment, quality, integrity, school purposes, diversity, trust and decision making.

2) The knowledge management of the schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2 was at a high level both over all and each aspect; ranking from the highest to the lowest: learning, knowledge sharing, knowledge creation and acquisition, knowledge identification, knowledge codification and refinement, knowledge access and knowledge organization.

3) The organizational culture, as a whole, affecting the knowledge management of the schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2, when considering each aspect, diversity and organization purposes affecting the knowledge management of the schools under the Ratchaburi Educational Service Area Office 2.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2008

Student's signature .....

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. .... 3. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช ประธานอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร.วิชเนย์ เขาว์ดำรงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร ประธาน กรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้ง คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.จันทนา นนทิกกร อาจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม นายประชุม โพธิกุล นายไพศาล เกิดขาว และนางสาวพจนา รื่นปาน ที่ให้ความกรุณาเป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ต่อผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และคณะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถาม

ขอขอบคุณครอบครัวบุญพวง ผู้มีพระคุณทุกท่าน และเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 25 โครงการพิเศษตามความร่วมมือ สำหรับมิตรภาพ น้ำใจดี และกำลังใจที่มีให้ผู้วิจัยตลอดมา

## สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ญ
	สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่		
1	บทนำ .....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
	ปัญหาของการวิจัย .....	5
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	8
	ข้อคำถามของงานวิจัย .....	8
	สมมติฐานของงานวิจัย .....	8
	ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย.....	9
	ขอบเขตของการวิจัย .....	12
	นิยามศัพท์เฉพาะ .....	14
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	15
	วัฒนธรรมองค์กร.....	15
	ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร .....	15
	การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร .....	18
	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร.....	19
	การจัดการความรู้.....	24
	ความหมายของความรู้ .....	24
	ประเภทของความรู้ .....	27
	ความหมายของการจัดการความรู้ .....	30
	ความสำคัญของการจัดการความรู้ .....	36
	กรอบความคิดการจัดการความรู้ .....	39
	กระบวนการจัดการความรู้.....	43
	กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ .....	48

บทที่	หน้า
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 .....	54
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2	54
ข้อมูลพื้นฐาน .....	56
แหล่งวัฒนธรรม และแหล่งเรียนรู้ .....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	58
สรุป .....	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	72
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	72
ระเบียบวิธีวิจัย .....	73
แผนแบบการวิจัย .....	73
ประชากร .....	73
กลุ่มตัวอย่าง .....	74
ตัวแปร .....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	77
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	79
สรุป .....	80
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน	
เขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2.....	84
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน	
เขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2.....	89
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2.....	93

บทที่	หน้า
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 98
	สรุปผลการวิจัย..... 98
	อภิปรายผล..... 99
	ข้อเสนอแนะ..... 103
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย..... 103
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 103
	บรรณานุกรม..... 104
	ภาคผนวก..... 113
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ..... 114
	ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ..... 117
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 120
	ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 122
	ภาคผนวก จ การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 132
	ประวัติผู้วิจัย..... 135

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กรอบความคิดการจัดการความรู้ ของบาร์ทอน.....	42
2	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามระดับการศึกษาที่เปิดสอนและรายอำเภอ.....	55
3	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอำเภอ.....	55
4	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	74
5	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	82
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.....	84
7	ระดับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 เป็นรายชื่อ.....	86
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.....	90
9	ระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 เป็นรายชื่อ.....	91
10	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม และรายด้าน.....	94
11	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม.....	95

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย.....	11
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	13
3	พีรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้.....	26
4	สัดส่วนความรู้.....	27
5	การหมุนเวียนความรู้.....	28
6	เสาหลักของการจัดการความรู้ .....	41
7	สรุปผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.....	97

## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญในการผลิตและพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ ให้มีคุณภาพ สามารถปรับตัวให้เข้ากับโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ นั่นคือการนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่มาพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างเท่าเทียม<sup>1</sup> ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขัน วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น การทำให้ประเทศพัฒนาและมีศักยภาพในการแข่งขันเกิดขึ้นจากการสั่งสมความรู้ซึ่งเป็นหัวใจที่สำคัญของการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคมและประเทศชาติ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจึงหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ลูกจ้าง และความรู้ซึ่งฝังตัวอยู่ในองค์กร เพื่อเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อมในการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆด้าน โดยเฉพาะการจัดการความรู้ (knowledge management) ซึ่งเปรียบเสมือนร่มที่กางออกครอบคลุมวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่<sup>2</sup> การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ในอดีตความรู้ในสถานศึกษาทุกแห่งมีอยู่มากมายแต่ไม่ได้จัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะความรู้ที่

---

<sup>1</sup> กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ สรุปผลการวิจัยเรื่อง, รูปแบบหรือแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างคุณลักษณะดี เก่ง มีสุข ระดับประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศาสนา, 2545).

<sup>2</sup> ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ (กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์, 2548), 3.

ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล ที่เป็นทักษะเฉพาะ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการสอน ค่านิยม เจตคติ พฤติกรรมและเทคนิควิธีในการสอน (tacit knowledge) เมื่อบุคคลเกษียณอายุราชการ ลาออก โอนหรือย้ายไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ความรู้เหล่านี้จะสูญหายไป ทำให้คนรุ่นหลังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้น สำหรับความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) เช่น ตำรา เอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเผยแพร่ และแบ่งปันให้กับผู้ร่วมงาน คนอื่นๆ ได้นำไปใช้ เพื่อประโยชน์ต่อสถานศึกษาควรมีการนำมาจัดการให้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการดำเนินการจัดการความรู้ต่างๆ จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บความรู้ ให้สามารถค้นหาข้อมูลได้โดยง่าย เช่น การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บลงเว็บไซต์ของสถานศึกษา หรือการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกสถานศึกษา เป็นการบูรณาการทั้งงาน คน สถานศึกษา สังคมและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อเปลี่ยนสังคมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา<sup>3</sup> ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (knowledge society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน ประเทศไทยได้เริ่มมีการจัดการความรู้ขึ้นเช่นเดียวกัน เห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องทำการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องดำเนินการจัดการความรู้ นอกจากนี้การจัดการความรู้อย่างยิ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวชีวิตใน

<sup>3</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การจัดการความรู้ในสถานศึกษา (ม. ป.ท., 2548), 12.

<sup>4</sup> พรชิตา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์ , 2547).

การประเมินหน่วยงานราชการ<sup>5</sup> การพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่จำเป็นต้องใช้การวิจัยและพัฒนาเฉพาะด้าน โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศ ในหลายๆหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือหน่วยงานของเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อม เพื่อสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านั้นต่างมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกๆด้าน ดังนั้นองค์กรต่างๆจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากรูปแบบของการแข่งขันในปัจจุบันเป็นการแข่งขันในระดับสากล ไม่ใช่เฉพาะในประเทศหรือในระดับภูมิภาค<sup>6</sup>

โลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงและเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับสภาวะเช่นนี้ต้องอาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน แทนการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติเช่นในอดีต ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยการอาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน ทั้งนี้ต้องสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการพึ่งตนเองและความสามารถในการแข่งขันระดับชุมชน บุคลากรในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีควรปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ เพื่อนำกระแสของการพัฒนามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของภาคเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งตระหนักและเข้าใจในการประยุกต์ปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ให้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศต่อไป<sup>7</sup> ความสำคัญของการจัดการความรู้เด่นชัด เป็นที่ยอมรับและมีความตระหนักถึงความสำคัญมากขึ้น เพราะองค์กรใดที่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะทำให้การลงทุนมีความเสี่ยงน้อยลง เพราะความรู้ที่ได้รับการจัดเก็บอย่างเป็นระบบนั้นเปรียบเสมือนองค์กรมีผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการเติบโตของความรู้และองค์กรมีความต้องการใช้ความรู้มากขึ้น ทำให้ลักษณะการทำงานในองค์กรเปลี่ยนไปเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร จากอดีตในสังคมเกษตรกรรมที่มีที่ดินและแรงงานเป็นฐานอำนาจสำคัญ หรือในสังคมอุตสาหกรรมที่เงินทุนเป็นฐานอำนาจหลัก เพราะต้องใช้เงินทุนเป็นปัจจัยในการจ้างแรงงาน ชื้อเครื่องมือ เครื่องจักร และมนุษย์เป็นเพียงกรรมกรที่ใช้แรงงานซึ่งไม่มีทักษะอะไรมากมาย

<sup>5</sup> สำนักนิติการ สำนักงานปลัดกระทรวง, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (กรุงเทพฯ : อักษรไทย , 2548)

<sup>6</sup> สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, (ม.ป.ท., 2544), 1.

<sup>7</sup> ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, 12-13.

แต่เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคสารสนเทศนั้น โลกต้องใช้ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในสังคม ความรู้ถือได้ว่า เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญและมีอยู่ในสมองของมนุษย์<sup>8</sup>

ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ผ่านมามีการนำเอากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้อย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับอย่างเพียงพอ<sup>9</sup> ในการจัดการความรู้นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ คน เทคโนโลยีและกระบวนการความรู้ (knowledge process) ซึ่งองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดก็คือ คน เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนและทำให้การนำความรู้ไปใช้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น สำหรับกระบวนการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนจะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม การจัดการความรู้มีจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อผลักดันให้องค์กรเกิดการสร้างนวัตกรรม โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ให้บุคลากรได้คิดเป็น ทำเป็น และเมื่อพนักงานได้แสดงความรู้ของตนเองที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พนักงานคนนั้นก็จะได้รับค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม นอกจากองค์กรจะได้ประโยชน์จากการรวบรวมความรู้ของบุคลากรแล้วยังทำให้ตัวบุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา การจัดการความรู้ยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ เนื่องจากมีแรงจูงใจที่ได้รับจากการนำเสนอความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในองค์กร นอกจากนี้ยังมีผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ อีกหลายประการ เช่น ช่วยยกระดับคุณภาพและมาตรฐานในการบริการลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร และการจัดการความรู้สามารถลดการบริการและค่าใช้จ่ายโดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน<sup>10</sup> ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy) 2) วัฒนธรรมองค์กร (culture) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้

<sup>8</sup> สิปปนนท์ เกตุทัต, อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญาการจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (ธรรมกมลการพิมพ์ กรุงเทพฯ, 2547), 18.

<sup>9</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์, อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญาการจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (ธรรมกมลการพิมพ์ กรุงเทพฯ, 2547), 18.

<sup>10</sup> สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ, การจัดการความรู้ (กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์, 2548), 12.

(technology) 4) การวัดผล (measurements) และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructures enables)<sup>11</sup>

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร โดยสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ และส่วนต่างๆ ขององค์กร วัฒนธรรมเป็นกรอบหรือรูปแบบในการทำงานขององค์กร ที่ถ่ายทอดจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กร คือ

- 1) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในองค์กร
- 2) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ
- 3) ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 4) ช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจในการสื่อสาร
- 5) ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพันในองค์กร
- 6) ช่วยให้การรับรู้เหตุการณ์ต่างตรงๆกัน และ
- 7) ช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ดังนั้นถ้าต้องการให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางของสถานศึกษา มากกว่าที่จะใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ ที่ไม่สามารถกำหนดให้ครอบคลุมได้ในทุกๆกรณี เนื่องจากถ้าผู้บริหารใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือวิธีปฏิบัติมาเป็นข้อกำหนดในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร จะทำให้สถานศึกษาเต็มไปด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขาดความยืดหยุ่น และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ทำให้สถานศึกษามีสภาพเป็นระบบรัฐบาล (system of government) และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ดังนั้นการพัฒนาสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับการจัดการความรู้<sup>12</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยบุคคลกรหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา ซึ่งแต่ละคนต่างมีค่านิยม ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อบุคคลเหล่านี้อยู่รวมกันจะหลอมรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติสืบทอดกันเป็นเวลานานจนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรเข้าใจลักษณะการปฏิบัติงาน รู้จักเลือกใช้วิธีการที่มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน

<sup>11</sup> Singapore Productivity and Standards Board, Primer on Knowledge Management (Integrated Press, Pte Ltd. Singapore, 2001), p. 21.

<sup>12</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การจัดการความรู้ในสถานศึกษา, 7-8.

ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>13</sup> ในปัจจุบันสังคมเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงและ ให้ความสนใจในทุนทางปัญญา องค์กรต่างๆจึงดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อแข่งขันและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยหันมาให้ความสนใจเรื่องทุนทางปัญญาและการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>14</sup> ซึ่งผลที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้งานเกิดผลสำเร็จในระดับดีมาก 2) บุคลากรเกิดการพัฒนา มีความมั่นใจในตนเองและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) ความรู้ของบุคคลและองค์กรได้รับการยกระดับให้เป็นระบบพร้อมใช้ และ 4) องค์กรมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>15</sup>

จากผลการดำเนินงานจัดการศึกษาในปีงบประมาณ 2549 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีปัญหาของผลการดำเนินงานดังนี้ 1) ด้านความเสมอภาค และการเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษา พบว่าสถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษา โดยเฉพาะการได้รับจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก การส่งเสริมการจัดหาทุนการศึกษาของนักเรียนในสังกัดยังไม่สามารถปฏิบัติได้ทั่วถึง และการจัดการเรียนการสอนนักเรียนพิการเรียนร่วม ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลหลากหลาย ทำให้การจัดการเรียนการสอนยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร 2) ด้านเร่งปฏิรูปการศึกษา บุคลากรและกระบวนกรเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ในปีการศึกษา 2549 พบว่านักเรียนให้ความสำคัญต่อการสอบน้อย เนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อการสอบปลายปีหรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คุณภาพของการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ นักเรียนส่วนใหญ่มีผลการสอบในระดับปรับปรุงมากขึ้น และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษายังปฏิบัติได้ไม่ทั่วถึงและไม่ตรงกับความต้องการของครู 3) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ การวิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า ครูยังไม่ได้พัฒนาการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยอย่างทั่วถึง ไม่ได้นำบัณฑิตผลการสอนมาพัฒนาการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย และดำเนินการบูรณาการ การเรียนการสอนกับแหล่งเรียนรู้ย่อย ส่วนใหญ่เป็นเพียงการระบุในแผนการเรียนรู้แต่ขาดการนำมาปฏิบัติจริงและ 4) ด้านการจัดการรวมนเสริมสร้างเด็กเพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พบว่า

<sup>13</sup> อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ. “วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543). บทคัดย่อ.

<sup>14</sup> วิจารย์ พานิช, การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร (เอกสารประกอบคำบรรยาย ,9 กันยายน 2547), 2.

<sup>15</sup> วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้ (กรุงเทพฯ, 2547), 211 – 213.

การจัดทำเอกสาร แนวทางการดำเนินงานมีความล่าช้าและมีการแจ้งยกเลิกการจัดสรรงบประมาณสำหรับเครือข่ายครอบครัวคาราวาน ทำให้การดำเนินงานขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ<sup>16</sup>

จากปัญหาดังกล่าว มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาซึ่งสถานศึกษาควรดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบูรณาการเนื้อหาสาระวิชาและแหล่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน โดยคำนึงถึงความหลากหลาย และการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ โดยนำการจัดการความรู้ช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการในด้านการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ชี้แจงและถ่ายทอดแนวทาง วิธีการ ในการดำเนินการจัดการความรู้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทุกฝ่ายให้รับรู้และมีความเข้าใจตรงกัน จากการดำเนินการจัดการความรู้ ในสถานศึกษาที่ผ่านมาพบปัญหาที่เกิดขึ้นหลายประการ ได้แก่ 1) การถ่ายทอดความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีการเก็บบันทึกรายงานในฐานข้อมูล อินทราเน็ตหรือเว็บไซต์ 2) บุคลากรที่มีความรู้และทักษะ ไม่มีเวลาเหลือพอที่จะถ่ายทอดความรู้ 3) สถานศึกษาไม่มีการส่งเสริมความรู้เดิมที่มีอยู่อย่างเป็นระบบทำให้การสร้างความรู้ใหม่เป็นไปได้ยาก<sup>17</sup> วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเอื้อให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ในการดำเนินการให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง<sup>18</sup>

จากปัญหาการดำเนินงานจัดการศึกษาในปีงบประมาณ 2549 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในด้านความเสมอภาคและการเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษา การเร่งปฏิรูปการศึกษา บุคลากรและกระบวนการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ การวิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการจัดการรวมนเสริมสร้างเด็กเพื่อให้เด็กเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

<sup>16</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, 2550, 38.

<sup>17</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การจัดการความรู้ในสถานศึกษา, 30.

<sup>18</sup> สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ, การจัดการความรู้, 54.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

### ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเชิงระบบของ แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) ที่กล่าวถึงองค์การว่า องค์การเป็นระบบ ๆ หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดมิได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะที่เดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยาวอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม<sup>19</sup> สถานศึกษาเป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวป้อนในระบบการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งจะดำเนินการผ่านกระบวนการตามภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ในอันที่จะทำให้ผลผลิตขององค์การคือนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดี เก่ง และมีความสุข ตลอดจนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับดี<sup>20</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โรบบินส์ (Robbins) ได้ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร<sup>21</sup> เซอร์จิโอวานนี และสตรารัตเต (Sergiovanni and Strarratte) ให้แนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ก่อตัวขึ้นมาจาก 1) ประวัติความเป็นมาขององค์กร (the organization's history) 2) ความเชื่อ (beliefs) 3) ค่านิยม (values) และ 4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (norms and standard) ในการปฏิบัติงาน<sup>22</sup> แพตเตอร์สัน เพอร์เก้ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (organization purposes) 2) การมอบอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of community) 5)

<sup>19</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins., Organizational Behavior, Concept, Controversies and Applications (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1986), 433.

<sup>22</sup> Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarratte, Supervision Human Perspectives, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1988), 106.

ความไว้วางใจ(trust) 6) คุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)<sup>23</sup> ส่วนคูก (Cooke) ได้นำแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบสร้างสรรค์ (constructive styles) 2) แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive styles) 3) แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles)<sup>24</sup>

ในด้านการจัดการความรู้ โนนากะ (Nonaka) ได้นำเสนอวงจรการเปลี่ยนแปลงความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนและความรู้ชัดแจ้ง 4 ลักษณะ คือ 1) การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคนไปสู่คน 2) การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง 3) การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง และ 4) การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน<sup>25</sup> บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ 7) การเรียนรู้ (learning)<sup>26</sup> นอกจากนี้ สุขุม เฉลยทรัพย์ กล่าวถึงปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ 8 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) โครงสร้าง (structure) 3) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร 4) เทคโนโลยีและกระบวนการ 5) การให้รางวัลและการยอมรับ 6) การวัดและประเมินผล 7) ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ และ 8) การจัดการ<sup>27</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

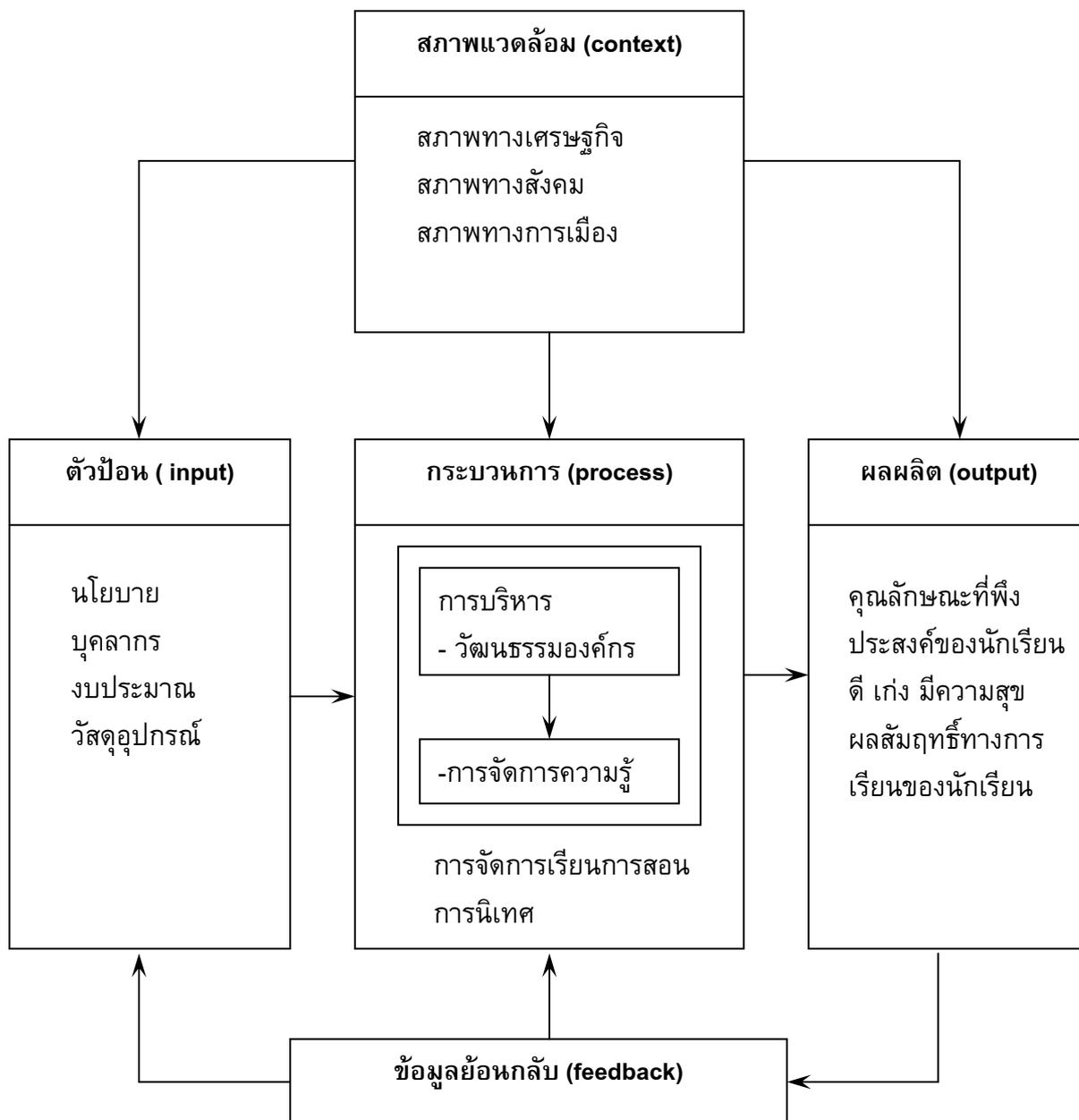
<sup>23</sup> Jerry L. Patterson, Stewart C Purkey and Jackson V. Parker, "Guiding Beliefs of Our School District." Productive School Systems for a Nonrational World (New York : Magraw-Hill Book Company, 1986), 50-51.

<sup>24</sup> R.A. Cooke, Organization culture inventory : Leader's manual (2<sup>nd</sup> ed). Plymouth, ml (Human Synergistica Internation,1989), 102.

<sup>25</sup> Ikujiro Nonaka, "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, USA, November-December 1991, 91608, pp. 5-16.

<sup>26</sup> บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ(กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547), 54-58.

<sup>27</sup> สุขุม เฉลยทรัพย์, การจัดการความรู้ (ม.ป.ท., 2549), 13-14.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

: Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey and Jackson V. Parker, "Guiding Beliefs of Our School District." Productive School Systems for a Nonrational World (New York : Magraw-Hill Book Company, 1986), 50-51.

: บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ(กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2547), 54-58.

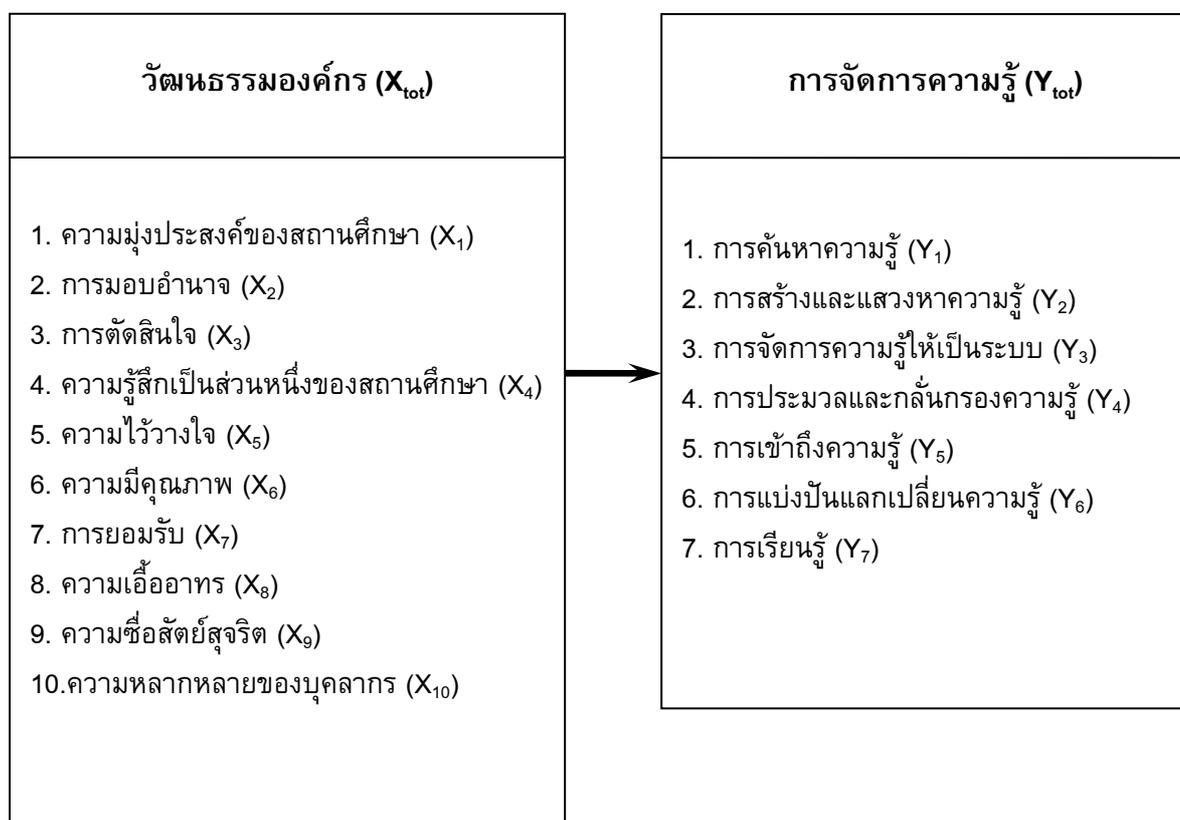
### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (organization purposes) 2) การมอบอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) คุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์ สุจริต (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)<sup>28</sup> ส่วนด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ บุญดี บุญญาภิจ และคณะ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอนดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ 7) การเรียนรู้ (learning)<sup>29</sup> ดังแผนภูมิที่ 2

---

<sup>28</sup> Jerry L. Patterson, Stewart C Purkey and Jackson V. Parker, "Guiding Beliefs of Our School District." Productive School Systems for a Nonrational World (New York : Magraw-Hill Book Company, 1988), 107-109.

<sup>29</sup> บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2547), 54-58.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Jerry L. Patterson, Stewart C Purkey and Jackson V. Parker, "Guiding Beliefs of Our School District." Productive School Systems for a Nonrational World (New York : Magraw-Hill Book Company, 1986),50-51.

: บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2547), 54-58.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จึงได้นิยามศัพท์ไว้ดังนี้

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง แบบแผนการปฏิบัติ ขอบเขตของค่านิยม สัญลักษณ์ขององค์กร และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างขององค์กร ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ คือ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ คุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร

**การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการ อันประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

**สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในอำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก และอำเภอบางแพ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเพื่อวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ที่จัดการศึกษาในระดับช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยขอเสนอเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### วัฒนธรรมองค์กร

#### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) เป็นคำที่มีความหมายลึกซึ้งซึ่งเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความที่แน่นอนออกไปได้ และมีความใกล้เคียงกับแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยม ในองค์กรสมัยใหม่ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้ นักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ซิลด์ (Shils) ได้ให้ทัศนะว่า ทุกองค์กรในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์ขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรม และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร<sup>1</sup> แพตตีกริว (Pettigrew) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา และประเพณีปฏิบัติ<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Edward A. Shils, "Culture and Periphery" The Logic of Personal Knowledge : Essay Presented to Michael Polanyi (London : Routledge and Kegan Paul, 1961), 119.

<sup>2</sup> P.M. Pettigrew, "On studying Organization Culture," Administrative Science Quarterly (n.p., 1979) ,570.

เบคเกอร์ (Backer) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ระบบของความเชื่อและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป<sup>3</sup>

เชน(Schein) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติในลักษณะของกลุ่ม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์องค์กรต่อสภาพแวดล้อม ( the organization's relationship to it's environment)

1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง ( the nature of reality and truth) ประกอบด้วย 1) ความจริงภายนอก (external physical reality) 2) ความเป็นจริงทางสังคม (social reality) 3) ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล ( individual reality)

2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ ( the nature of human nature)

3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์ ( the nature of human activity) ประกอบด้วย 1) เน้นการกระทำ (doing orientation) 2) เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (being orientation) 3) เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (being in becoming)

4. ลักษณะสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (the nature of human relationships)<sup>4</sup>

วิกินส์ และแพตเตอร์สัน (Wikins and Pattterson) ได้ให้แนวคิดที่วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งทีบุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรกระทำและสิ่งใดที่ไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน<sup>5</sup> โอเวน (Owen) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นคำที่มีความหมายลึกซึ้งเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความที่แน่นอนลงไปได้<sup>6</sup>

คูก (Cooke) ได้นำแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบสร้างสรรค์ (constructive styles) ได้แก่ มิตินั้นความสำเร็จ (achievement) มิตินั้นสัจการแห่งตน (self actualization)มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น (humanistic encouraging) และมิตินั้นมิตรสัมพันธ์ (affiliative) 2) แบบตั้งรับเฉื่อยชา (passive-defensive styles) ได้แก่ มิตินั้นพ้องด้วย (approval) มิตินั้นการเป็น

<sup>3</sup> H.S. Backer, "Culture : A Sociological view." Yale Review (n.p.,1982), 513-527.

<sup>4</sup> Edgar H. Schein, "How Culture Forms, Develops and Changes." Gaining Control of Cooperate Culture (San Francisco : Jossey-Bass, 1985), 19-20.

<sup>5</sup> Alan L. Wikins and Jerry L. Pattterson, "You Can't Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail." Gaining Control of the Corporate Culture (San Francisco : Jossey-Bass,1985), 267.

<sup>6</sup> Robert Owen, Organizational Behavior in Education (New Jersey : Prentice-Hall, 1987), 166-167.

ระเบียบ (conventional) มิตินั้นการพึ่งพา (dependent) และมิตินั้นการหลีกเลี่ยง (avoidance) 3) แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles) ได้แก่ มิตินั้นเห็นตรงกันข้าม (opposition) มิตินั้นอำนาจ (power) มิตินั้นการแข่งขัน (competitive) และมิตินั้นความสมบูรณ์แบบ (perfectionistic)<sup>7</sup>

คอลลีบ, รูบิน และออสแลนด์ (Kolb, Rubin and Osland) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ รูปแบบของคตินฐานที่ทำให้กลุ่มได้เรียนรู้ที่จะคิดประดิษฐ์ พัฒนา แก้ปัญหา ในการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายใน<sup>8</sup> เทอร์เนอร์ (Turner) ได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่เหมาะสม สัมพันธ์กัน และแรงจูงใจของปัจเจกชน รวมทั้งวิธีการที่ทำการสิ่งต่างๆในองค์กร<sup>9</sup>

สิทธิโชค วราสันติกุล วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความนิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ มีสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่อย่างไร<sup>10</sup> สุนทร วงศ์ไวยวรรณ ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป<sup>11</sup>

วรนาถ แสงมณี ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการแบ่งปันความรู้สึก ความหมาย ทุกๆองค์กรจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราวที่เล่าต่อกันมา มารวมกันในการทำงานย้อนกลับเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ โดยทั่วไประหว่างสมาชิกของกลุ่มมีการปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น<sup>12</sup>

<sup>7</sup> R.A. Cooke, Organization culture inventory: Leader's manual.

<sup>8</sup> David A. Kolb, Irwin M. Rubin and Joyce S. Osland, The Organizational Behavior Leader 5<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1991), 370.

<sup>9</sup> Charles Hampden Turner, Creating Corporate Culture : From Discord to Harmony (Wakefield : Addison Wesley, 1992), 256.

<sup>10</sup> สิทธิโชค วราสันติกุล, จิตวิทยาการจัดการองค์กร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กแบงด์ , 2540), 47.

<sup>11</sup> สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, วัฒนธรรมองค์กร : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์ (กรุงเทพฯ : บี.เจ. เพลทโปรดเซอร์, 2540), 11.

<sup>12</sup> วรนาถ แสงมณี, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ระเบียบยทองการพิมพ์, 2544), 56.

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการปฏิบัติ ขอบเขตของค่านิยม สัญลักษณ์ขององค์กร ระเบียบแบบแผน ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อันจะทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

### การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญ และยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

โอเวน (Owen) กล่าวว่า การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร จะเกิดขึ้นโดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์กรมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่แสดงออกมา ในการเรียนรู้และรับเอาเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะเกิดขึ้นทีละเล็กละน้อยสม่ำเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>13</sup> เซอร์จิโอวานนี และสตราร์เรตต์ (Sergiovanni and Strarratte) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้คือ ประวัติความเป็นมาขององค์กร (the organization's history) ความเชื่อ (beliefs) ที่เป็นไปในแนวเดียวกัน ค่านิยม (values) ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร บรรทัดฐานและมาตรฐาน (norms and standard) ในการปฏิบัติงาน<sup>14</sup>

แพตเตอร์สัน เพอร์คีย์ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในสถานศึกษาว่ามีประเด็นบ่งชี้ 10 ประการ ประกอบด้วย ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (organization purposes) การมอบอำนาจ (empowerment) การตัดสินใจ (decision making) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of community) ความไว้วางใจ (trust) ความมีคุณภาพ (quality) การยอมรับ (recognition) ความเอื้ออาทร (caring) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) และความหลากหลายของบุคลากร (diversity)<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Robert Owen, Organizational Behavior in Education, 17.

<sup>14</sup> Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarratte, Supervision Human Perspectives, 106.

<sup>15</sup> Jerry L. Patterson, Stewart C Purkey and Jackson V. Parker, "Guiding Beliefs of Our School District." Productive School Systems for a Nonrational World, 50-51.

จึงกล่าวได้ว่าการก่อตัวของวัฒนธรรมองค์กร จะมีลักษณะที่เห็นเด่นชัดซึ่งเป็นฐานที่มาแห่งความเข้าใจร่วมกันและแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันด้วยการหล่อหลอมและผสมผสานกันเป็นภาพรวมแห่งวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีแบบแผน ระเบียบการประพฤติกปฏิบัติ รวมทั้งพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นตามความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งนักคิดได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี และสตราเรตต์ (Sergiovanni and Strarratte) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรว่าในทุกๆ องค์กร ย่อมมีหลักประพฤติกปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ของการ อยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐาน ที่บ่งชี้ว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออกถึงค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน”<sup>16</sup>

อัลเวสสัน (Alvesson) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ว่ามีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำอย่างน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ ที่บุคคลในองค์กรยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวัง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์กร (philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้บริการ
5. มีกฎระเบียบข้อบังคับ (rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกก็ต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

---

<sup>16</sup> Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarratte, Supervision Human Perspectives, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1988), 103.

6. มีบรรยากาศขององค์กร (organization climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร<sup>17</sup>

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ ได้สรุปถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับ และเห็นพ้องต้องกัน ทำให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันได้

2. เป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งที่ทำงาานด้วยกันมานานพอสมควร นั่นคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวการปฏิบัติ ต่างๆ จะต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมทดสอบ และพิสูจน์จนสามารถยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการขององค์กรได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรเรียนรู้ผ่านทาง การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยกระบวนการที่เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (organization socialization)

4. เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ และ หลอมรวมอยู่ในสามัญสำนึกของสมาชิก องค์กร โดยปกติสมาชิกองค์กรจะคิด และกระทำไปโดยอัตโนมัติ

5. เป็นสิ่งที่สื่อสารผ่านทางสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำองค์กร ทั้งนี้เพราะเนื้อหาส่วนใหญ่ของวัฒนธรรมองค์กรเป็นนามธรรม

6. เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพราะวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสอดคล้องกับการแก้ปัญหา และสนองความต้องการขององค์กร<sup>18</sup>

สุจินต์ สว่างศรี กล่าวว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลในองค์กรนั่นเอง จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร ฉะนั้น ในการบริหารงานขององค์กรจึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยรวม<sup>19</sup>

แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสถานศึกษาว่ามีประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ได้ 10 ประการ คือ

<sup>17</sup> Mats Alvesson, "Organization Culture and Ideology," International Study Management and Organization. Quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior, (New York : McGraw Hill Book Company, 1989), 50-51.

<sup>18</sup> สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, วัฒนธรรมองค์กร : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์, 14.

<sup>19</sup> สุจินต์ สว่างศรี, "วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนาระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), 30.

1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) 2) การมอบอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) สำหรับปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) ในการทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่าง ๆ มนุษย์มักจะทำโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปฏิบัติให้บรรลุความประสงค์ ที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกแห่ง ต่างมีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาควรมีโอกาสร่วมกัน ในการกำหนดความมุ่งประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แพตเตอร์สัน เพอร์กี้ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) ว่าองค์กรใดหรือสถานศึกษาใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรือง ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง จากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา หากไม่ทราบปัญหาย่อมไม่สามารถกำหนด ความมุ่งประสงค์ที่ดี มีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร เมื่อสถานศึกษากำหนดความมุ่งหมายของสถานศึกษาแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผล ต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย

2. การมอบอำนาจ (empowerment) ในสถานศึกษาผู้บริหารเป็นผู้ใช้อำนาจได้ตามตำแหน่ง แต่ในการปฏิบัติราชการในสถานศึกษาผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องมีการแบ่งอำนาจในการรับผิดชอบไปยังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองลงไปช่วยจัดทำ แต่ทั้งนี้ผู้ใช้อำนาจนั้นจะต้องใช้โดยไม่ขัดกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ซึ่ง แพตเตอร์สัน เพอร์กี้ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจว่า ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ครูอาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครูอาจารย์ในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการมอบอำนาจแก่หัวหน้าชั้นรองลงไปมีความจำเป็นอย่างยิ่ง หลักเกณฑ์ในการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะรับผิดชอบ ตามปกติมักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร

3. การตัดสินใจ (decision making) การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญของการบริหาร เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะการตัดสินใจเป็นการเลือกวิธี

ปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนอกจากจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การตัดสินใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารครูและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยที่ทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา พร้อมทั้งมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหาร ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์กร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์กร

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (sense of community) การที่คนเราทำงานร่วมกันในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ถ้ามีความประทับใจในสถานที่นั้นก็จะเกิดความรู้สึกรักและผูกพันในสถานที่นั้น รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ ซึ่งแพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and other) ให้แนวคิดว่าในการดำเนินงานควรยึดถือสถานศึกษาเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ (trust) ผู้บริหารควรให้โอกาสครู เลือกทำงานตามความต้องการ และให้ความไว้วางใจว่าครูจะสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่างๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น

6. ความมีคุณภาพ (quality) การปฏิบัติงานภายในองค์กรใดๆ ต่างก็ย่อมคาดหวังว่าผลงานที่ออกมามีคุณภาพและได้มาตรฐาน ซึ่งในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงานและคุณภาพของครูและนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าครูและนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยครูอาจารย์ จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและก่อให้เกิดความรู้สึก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและกัน ความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน

7. การยอมรับ (recognition) เป็นการที่โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน สำหรับความต้องการได้รับการยกย่องนับถือเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับเป็นผลทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนค่านิยม แนวคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ความต้องการที่จะเห็นตนเองสำคัญ ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ ชมเชย ความ

ต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น ใช้อิทธิพลหรือออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ความต้องการที่จะเป็นอิสระ ความต้องการเสรีภาพจากการกดขี่ทักปวง ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง ความต้องการของบุคคลเป็นต้นเหตุแห่งปัญญาและความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน

8. ความเอื้ออาทร ( caring ) โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิทธิ หน้าที่ ลักษณะงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่บุคลากรจะทำงานอย่างมีคุณภาพและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีนั้น บุคลากรต่างก็ปรารถนาให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเอาใจใส่ ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพของตน สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นขวัญและกำลังใจในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) คือการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากรโดยการชมเชยและให้ผลตอบแทน รวมทั้งกำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม และเห็นคุณค่าในความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ การปฏิบัติของสถานศึกษาต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก ซึ่งจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตนและส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย

10. ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีการสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน และการรู้จักยืดหยุ่นในเรื่องการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนในโรงเรียนในเรื่องของความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการปฏิบัติ และการที่ครู อาจารย์แต่ละคนเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิด

ความสามัคคี ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้และโรงเรียนเกิดการ พัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้า นำไปสู่จุดประสงค์และแสดงถึงค่านิยมของสถานศึกษา<sup>20</sup>

ดังนั้น ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร จัดระเบียบภายในองค์กร ซึ่งแนวทางในการทำงาน และการปฏิบัติตัว สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก และช่วยลดความจำเป็นที่ต้อง ตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน องค์กรซึ่งเป็นหน่วยสังคมหน่วย หนึ่งย่อมประกอบด้วยหน่วยย่อย ๆ ภายในองค์กร ได้แก่ หน่วยย่อยตามสายงาน เช่น สาย งานการผลิต สายงานจัดจำหน่าย หน่วยย่อยตามระดับการบังคับบัญชา เช่น ระดับผู้บริหาร กับระดับพนักงาน หน่วยย่อยภายในองค์กรเหล่านี้จะมีวัฒนธรรมย่อยเป็นของตนเอง ซึ่ง หากมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักขององค์กรมาก ก็จะสร้างความขัดแย้ง และประสบ ปัญหาในการบริหารงานมาก

## การจัดการความรู้

### ความหมายของความรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่พัฒนามนุษย์ให้แตกต่างไปจากสัตว์อื่น ๆ ในโลก มนุษย์นั้น มีการ พัฒนาได้เพราะความสามารถในการถ่ายทอดสารต่าง ๆ ผ่านภาษา และมีการจดบันทึก ใน รูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยรักษาองค์ความรู้เอาไว้ ให้คนรุ่นหลังได้ทำการศึกษาและพัฒนา ให้มี ความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ ดังนี้

ดาเวนพอร์ตและพรุแซค (Davenport and Prusak) กล่าวว่า ความรู้คือ กรอบของ การประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความรอบรู้ ความชำนาญใน บริบท ความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อนและสัญชาตญาณในตัวเรา เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบ สำหรับ การประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้า ด้วยกัน เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี ความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสารที่เก็บไว้ เพียงอย่างเดียว แต่สั่งสมอยู่ในการทำงาน ในกระบวนการ การปฏิบัติงานและในบรรทัดฐาน

---

<sup>20</sup> Jerry L. Patterson, Stewart C Purkey and Jackson V. Parker, "Guiding Beliefs of Our School District." Productive School Systems for a Nonrational World, 50-51.

ขององค์กรเอง ดังนั้นการสร้างความรู้ หรือเรียนรู้สิ่งต่างๆจึงต้องทำให้เหมาะกับองค์กรและประเภทของความรู้<sup>21</sup>

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ คือสิ่งที่สั่งสมจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา<sup>22</sup>

ฮิเดโอะ (Hideo) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ ในรูปของปิรามิด โดยให้ความหมายของข้อมูลว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วนสารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจาก ความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมีมักอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้ หรือจับต้องได้<sup>23</sup>

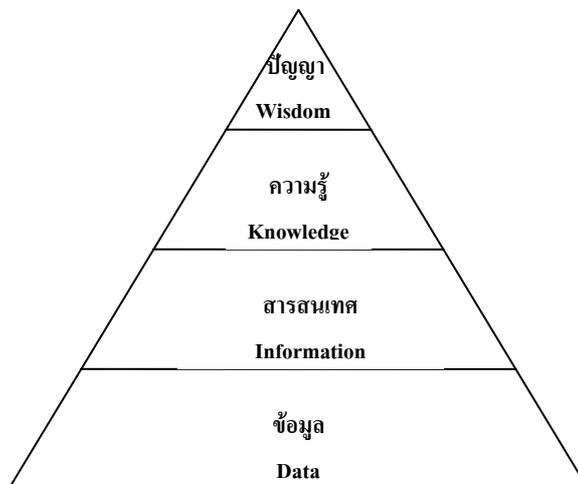
ผังแผนภูมิที่ 3

---

<sup>21</sup> Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, Working Knowledge : How Organization Manage What They Know (Boston : Harvard Business School Press. 1998), 5.

<sup>22</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (กรุงเทพฯ นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชั่น 2546), 12.

<sup>23</sup> Yamazaki Hideo อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน)), 2547),13-14.



แผนภูมิที่ 3 : พีระมิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ที่มา : Hideo Yamazaki, อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, การจัดการความรู้จาก  
ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2547), 14.

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ ให้ความหมายว่า ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน มีอยู่ทั่วไปโดยไม่มีรูปธรรม และไม่มีวันหมดไป สามารถดำรงอยู่ในทุกสถานที่ในเวลาเดียวกันและไม่สามารถเปลี่ยนมือกันได้ ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งข้อมูลคือ ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เป็นกลุ่มของสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือการกระทำต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการประเมินผล อาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวหนังสือ ข้อมูลเป็นวัตถุดิบของสารสนเทศ<sup>24</sup>

กรกนก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุฒิกุณ กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์กรและนำความรู้ที่เก็บรวบรวมจากบุคลากรแต่ละคนมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นทรัพย์สินที่คงอยู่กับองค์กรตลอดไป<sup>25</sup>

<sup>24</sup> ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, 16.

<sup>25</sup> กรกนก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุฒิกุณ. "KM ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยราชการ," ใน จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 89-95.

## ประเภทของความรู้

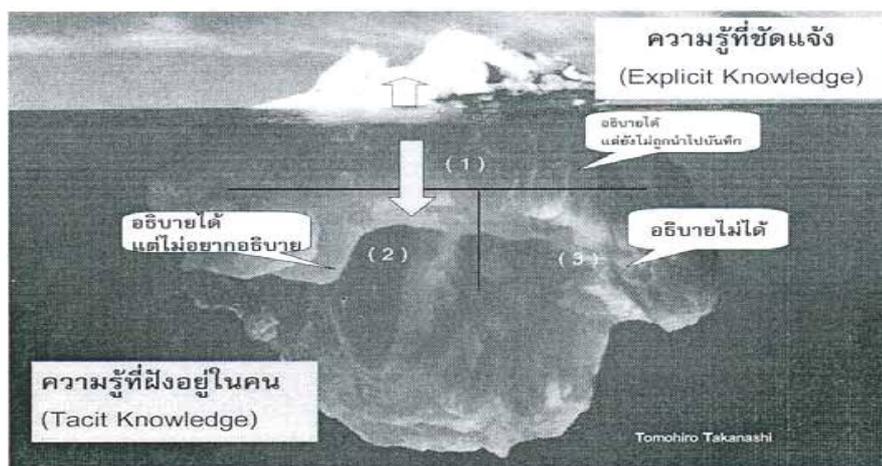
ความรู้ภายในองค์กรมีอยู่อย่างกระจัดกระจาย ซึ่งผู้ใช้ควรให้ความสนใจในการศึกษาวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มา เพื่อที่จะได้นำมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสม ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประเภทความรู้ ดังนี้

โพลานยี และ โนนากะ (Polanyi and Nonaka ) ได้เริ่มแนวคิดในการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (tacit) และความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit) ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ ทำให้คนทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ<sup>26</sup>

ภายในองค์กรจะพบว่าความรู้ส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง เมื่อเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนจะพบว่าความรู้ประเภท ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน : ความรู้ชัดแจ้ง คิดเป็น 80 : 20 ดังแผนภูมิที่ 4

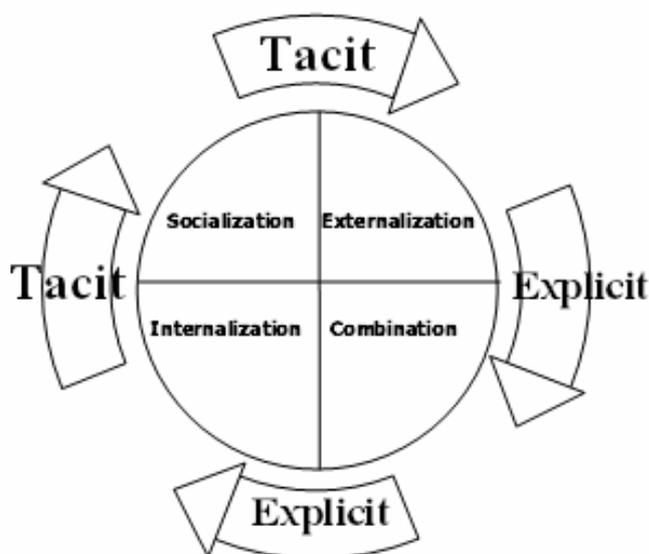


แผนภูมิที่ 4 : สัดส่วนความรู้

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2547),16.

<sup>26</sup> บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 16.

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (knowledge spiral) หรือ SECI Model ซึ่งกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversation) ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง(explicit knowledge) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคนไปสู่คน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง (socialization), การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ฝังอยู่ในคนเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (externalization), การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งที่เรียนรู้ นำมาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งประเภทใหม่(combination) รวมถึงการแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ(internalization)<sup>27</sup> ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 : การหมุนเวียนความรู้ (Knowledge Spiral/SECI Model)

ที่มา : Ikujiro Nonaka and Tomohiro Takanashi, "The Knowledge Creating Company" (Harvard Business Review, USA, November-December 1991, 91608), 5-16.

<sup>27</sup> Ikujiro Nonaka and Takeuchi, "The Knowledge Creating Company" (Harvard Business Review, USA, November-December 1991, 91608), pp. 5-16.

สโนว์เดน (Snowden) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ โดยสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบทและรายละเอียดครบถ้วน หากไม่ใช่สารสนเทศที่เป็นประโยชน์หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา นั่นคือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ความรู้มีทั้งประเภทที่เป็นนามธรรม ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ และที่เป็นรูปธรรม เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย ที่เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจาก 1) ความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร (artifacts) 2) ทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ (skills) 3) ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ (heuristics) 4) ประสบการณ์ ซึ่งยากต่อการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน (experience) 5) พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากต่อการบริหารจัดการ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากต่อการถ่ายทอดมากที่สุด (natural talent)<sup>28</sup>

ยีน กัวร์วรรณ ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้ ที่ควรให้ความสนใจ 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ยากจะถ่ายทอด (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสาทสัมผัส ตั้งแต่รูป รส กลิ่น เสียง และการสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ขึ้นในมนุษย์ เช่นเมื่อได้พบเห็นใครคนหนึ่งแล้วจดจำได้ เมื่อพบอีกครั้งก็จะรู้ว่าเป็นใคร แต่เป็นการยากที่จะอธิบายให้ทราบว่าจดจำได้อย่างไร

2. ความรู้ที่สามารถเห็นได้ชัด (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่นำมาเขียนถ่ายทอดเป็นกฎเกณฑ์ สูตร สมการ หรือการแทนด้วยตัวหนังสือ มีการให้คำนิยามอย่างชัดเจน เช่น หนังสือ ตำรา และแบบเรียน

3. ความรู้ภายในองค์กรที่เห็นไม่ชัด (implicit knowledge) เป็นการสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ขึ้นภายในองค์กร เช่น ในภัตตาคารอาจมีกระบวนการพิเศษในการปรุงอาหารให้ถูกใจลูกค้า ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ไม่สามารถเขียนหรือบันทึกออกมา แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร<sup>29</sup>

สโนว์เดน (Snowden) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ โดยสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบทและรายละเอียดครบถ้วน หากไม่ใช่สารสนเทศที่เป็นประโยชน์หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา นั่นคือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ความรู้มีทั้งประเภทที่เป็นนามธรรม ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ และที่เป็นรูปธรรม เป็นลายลักษณ์

<sup>28</sup> Dave Snowden, “การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพที่เพิ่มพูน” 2003

<sup>29</sup> ยีน กัวร์วรรณ, เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ [Online], Accessed 6 November 2007. Available from :[http://www.ku.ac.th/yuen/information\\_agr/](http://www.ku.ac.th/yuen/information_agr/)

อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย ที่เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจาก 1) ความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร (artifacts) 2) ทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ (skills) 3) ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ (heuristics) 4) ประสบการณ์ ซึ่งยากต่อการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน (experience) 5) พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากต่อการบริหารจัดการ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากต่อการถ่ายทอดมากที่สุด (natural talent)<sup>30</sup>

### ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยอาศัยความรู้ เพื่อประโยชน์แก่สังคม องค์กร กลุ่มบุคคล และบุคคล ซึ่งนักคิดได้นำเสนอความหมายของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการดัดแปลง ปรับปรุงพฤติกรรมในองค์กรโดยการสร้าง (creation) การได้มา (acquisition) และการถ่ายโอน (transfer) ความรู้ ก่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดความคิดใหม่ๆ<sup>31</sup>

ดาเวนพอร์ต (Davenport) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการประกอบด้วย การนำความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่ (share, dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้ (utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (efficiency & effectiveness)<sup>32</sup>

ริงเกิล (Ringle) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือการแปลงข้อมูลข่าวสาร การบริหาร การแพร่กระจาย รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือ เทคนิค และกลยุทธ์ เพื่อที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้ (knowledge-based organization)<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Dave Snowden, “การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้สู่วงจรรคุณภาพที่เพิ่มพูน” 2003

<sup>31</sup> David A. Garvin, Building Learning Organization(Harvard Business Review. July-August 1993),78.

<sup>32</sup> Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, Working Knowledge : How Organization Manage What They Know (Boston : Harvard Business School Press. 1998),102.

<sup>33</sup> Bill Ringle, What Every Business Leader Should Know about Knowledge Management Available from <http://www.canadaone.com/ezine/novoo/knowledge management.html>. 2002.

โทมัส และอิริคสัน (Thomas and Erickson) กล่าวว่าการจัดการความรู้ คือการได้มา การจัดระบบ และการรับข่าวสาร การสร้างความเข้าใจจากความรู้ หนังสือ ฐานข้อมูล และ เอกสารต่างๆ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อที่จะ นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่วางไว้<sup>34</sup>

พรูซาค (Prusak) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรวมพลัง (synergy) ระหว่างบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องและในเศรษฐกิจยุคฐานความรู้ องค์ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร<sup>35</sup>

บาร์ธ (Barth) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ และโครงสร้างที่รวบรวม ความรู้ และข้อมูลต่างๆ เนืองมาจากสติปัญญา อันประกอบด้วยการศึกษาของมนุษย์, ประสบการณ์ และความชำนาญ และความรู้ภายนอกซึ่งขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรมองค์กรและ กระบวนการของเทคโนโลยี เป้าหมายของการดำเนินการจัดการความรู้คือ การพัฒนาคน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถทำงานเป็นกลุ่ม มีการตัดสินใจที่เฉียบคม รวดเร็ว ยิ่งขึ้น<sup>36</sup>

สไวบี (Sveiby) การจัดการความรู้แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) องค์ความรู้ในระดับตัว บุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางปัญญาประดิษฐ์ (ai-specialist) และผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ (e-specialist) ส่วนกระบวนการความรู้ทางบุคคลอาศัยนักจิตวิทยา 2) องค์ความรู้ในระดับองค์กร ในด้านเทคโนโลยีจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ทั้งหมด (re-engineer) และกระบวนการของความรู้ทางบุคคลนั้นอาศัยทฤษฎีองค์กร (organization theorists) เข้ามามีส่วนร่วม<sup>37</sup>

สโนว์เดน (Snowden) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท ซึ่งเน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระและการสร้าง การแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้น จะให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะของสภาพแวดล้อมและการบรรยาย มากกว่า การจัดการเนื้อหา ดังนี้

<sup>34</sup> Kellogg JC. Thomas, W.A. Erickson, The Knowledge Management Puzzle : Human and Social Factors in Knowledge Management. [Online], accessed 22 December 2006. Available from : <http://www.researchweb/watson> 2001

<sup>35</sup> Larry Prusak, Knowledge Management Synergy, 117.

<sup>36</sup> Steve Barth, About Knowledge Management [Online], accessed 3 September 2006. Available from <http://www.destination.KM.com>, 2002.

<sup>37</sup> Karl E. Sveiby, What is Knowledge Management. [Online], accessed 22 December 2006. Available from <http://www.co.i.l>.

1. การจัดการเนื้อหา (content management) คือ การจัดการความรู้ประเภท ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (explicit) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. การจัดการบรรยาย (narrative management) เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกอย่างออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “ We know more than we can say, We'll always say more than we can write down : เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเขียน” การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อสาร

3. การจัดการสภาพแวดล้อม (context management) เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม<sup>38</sup>

วีรวิฐ มาฆะศิริรานนท์ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการบริหารคน เพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยน และวัดผลความสามารถ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเป็นการบริหารข้อมูล เพื่อพัฒนาการจัดการระบบข้อมูล ISM (information system management) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคน ประกอบด้วยข้อมูล ความรู้และประสบการณ์<sup>39</sup>

พรพรรณ ภูมิพู กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการจัดการความรู้ความสามารถ และทักษะอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์การมาบริหารเพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์การ ซึ่งต้องประกอบไปด้วยการค้นหา การจัดการ และประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง<sup>40</sup>

ประเวศ วะสี กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ (action knowledge) เกิดการเรียนรู้ (learning) การสร้างสรรค์ความรู้ในการปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติ การนำผลประเมินสู่ผลการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีก ซึ่งส่งผลให้ปัญญาและการปฏิบัติดีขึ้น ในกระบวนการนี้มีการสร้างนักสร้างความรู้ นักวิจัย นักจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้น (expand network)<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Snowden, อ้างถึงใน พรทิพย์ กาญจนนิตย์, พัด นิลพันธุ์ และนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์, การจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพเพิ่มพูน (กรุงเทพฯ : 2546), 122-126.

<sup>39</sup> วีรวิฐ มาฆะศิริรานนท์ และยุดา รักไทย, องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์(กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2541),58.

<sup>40</sup> พรพรรณ ภูมิพู, การบริหารองค์ความรู้ [Online], Accessed 23 March 2009. Available from : <http://kromchol.rid.go.th>

<sup>41</sup> ประเวศ วะสี, การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน, 2540,16.

บดินทร์ วิจารณ์ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การทำให้ความรู้ในองค์กร เกิดประโยชน์ และสามารถแสวงหาประโยชน์จาก ทูทางปัญญา (intellectual capital)<sup>42</sup>

วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วย ถ้อยคำสั้นๆได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ดังนี้

1. การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วย เพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่ การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแข่งขันความรู้ ถ้าไม่มีการแข่งขันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับ วัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแข่งขันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใด สาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอื่น ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้ เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การ ประเมินต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการ ความรู้เป็นดัชนีบอกว่าการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่และดำเนินการอย่างน้อย

6 ประการต่อความรู้ โดยที่การดำเนินการทั้ง 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกันได้แก่  
1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การ เสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการ ใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการ งานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการ ทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

<sup>42</sup> บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้คืออะไร(นิยามเพื่อการปฏิบัติการ). [Online], Accessed 6 November 2005. Available from <http://www.thaihealth.or.th>.

และ 6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้น<sup>43</sup>

สมบุรณ์ ภูววรรณ กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสานวิธีการเข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) เพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ในองค์กร ซึ่งในระบบการจัดการในองค์กรมีหัวหน้าฝ่ายสารสนเทศ (chief information officer) ทำหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศขององค์กร ปัจจุบันมีผู้กล่าวถึงผู้อำนวยการสำนักงานความรู้ (chief knowledge officer) เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ บริหารและจัดการในเรื่องความรู้ขององค์กร<sup>44</sup>

ซัด บุญญา กล่าวถึงการจัดการความรู้ในโรงเรียน ไว้ว่าควรหมายถึง การรวบรวมสร้าง จัดหาความรู้ความรู้ที่เป็นรูปธรรม (Explicit Knowledge) หรือความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ) และ ความรู้ที่เป็นนามธรรม (Tacit Knowledge) หรือ ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ความรู้ที่แสดงออกในที่ประชุม ความรู้ที่ใช้ในการตัดสินใจ ความงาม ฝีมือช่างต่าง ๆ มาใช้ หรือสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดความรู้ใหม่ ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาครู และพัฒนาโรงเรียนจนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมายของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้<sup>45</sup>

บุญดี บุญญากิจ และคณะ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้<sup>46</sup>

พิเชฐ บัญญัติ กล่าวถึงการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า เนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรต้องเป็น Knowledge worker ที่ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้าน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถสูง

<sup>43</sup> วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้ (กรุงเทพฯ : 2545)

<sup>44</sup> สมบุรณ์ ภูววรรณ, “การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” การประชุมวิชาการประจำเดือนด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3 สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 7 มิถุนายน 2546.

<sup>45</sup> ซัด บุญญา, การจัดการความรู้ในโรงเรียน, 56.

<sup>46</sup> บุญดี บุญญากิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 23.

(High competency) เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก รวดเร็ว<sup>47</sup>

พรชิตา วิเชียรปัญญา กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร<sup>48</sup>

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติหรือแผนงานขององค์กรที่เป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร กระบวนการสร้างความรู้สัมพันธ์กับการจำแนก การสร้าง การรวบรวมและการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กร<sup>49</sup>

สำนักงานจัดการความรู้ กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์แก่สังคม องค์กร กลุ่มบุคคล และบุคคล นอกจากนี้ยังถือได้ว่าเป็นอาวุธในสังคมเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้อีกด้วย และยังนับได้เป็นเครื่องมือผลิตสินค้าบริการหรือในการพัฒนาเป็นสินค้า (product)<sup>50</sup>

โดยสรุปแล้ว การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็น กระบวนการ (process) ในการดำเนินการกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานที่มีความสำคัญต่อทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ชัดแจ้งที่ปรากฏในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนมาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอนความรู้ของตนโดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย เพื่อนำข้อมูล ความรู้ที่พนักงานในองค์กรมีอยู่มาแบ่งปันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้องค์กรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถ

<sup>47</sup> พิเชฐ บัญญัติ, [Online], Accessed 8 March 2009. Available from <http://www.nidambe11.net>.

<sup>48</sup> พรชิตา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, 32.

<sup>49</sup> สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ, การจัดการความรู้, 25.

<sup>50</sup> สำนักงานพัฒนาการเรียนรู้, คู่มือแนวทางการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานเรียนรู้สู่ธนาคารเรียนรู้. ธนาคารออมสิน, (ม.ป.ป.),89.

นำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้ (knowledge-based economy)

### ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญหลายประการ ดังนี้ 1) ช่วยเพิ่มผลผลิต (productivity) ให้แก่องค์กร 2) ก่อให้เกิดการแข่งขันกระบวนกรและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ในองค์กร 3) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ (customer satisfaction) 4) สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน 5) สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 6) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร 8) ช่วยในการดึงดูดและรักษา ต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร 9) สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง 10) ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงการสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และ 11) ทำให้ เกิดความเป็นไปได้ของ e – government<sup>51</sup>

สุขุม เฉลยทรัพย์ กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการจัดการ ความรู้ 8 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจของ องค์กร และจัดกระบวนกรให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะ พึงให้แก่องค์กร 2) โครงสร้าง การจัดโครงสร้างภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัว กันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัวเป็น เงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้ 3) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร เป็นโอกาส เปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ 4) เทคโนโลยีและ กระบวนกร ใช้ในการดำเนินภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยให้การจัดการ ความรู้ 5) การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ปกปิดความรู้ 6) การวัดและประเมินผล เป็น เครื่องมือในการบันทึก ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงานและ องค์กรในภาพรวม 7) ความรู้ ทักษะ ชีตความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร 8) การจัดการ เป็นกระบวนกรที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผน การจัดการใน ลักษณะการมอบอำนาจให้หน่วยย่อยจะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลัง<sup>52</sup>

<sup>51</sup> วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, 176.

<sup>52</sup> สุขุม เฉลยทรัพย์, การจัดการความรู้, 13-14.

จำเรียม จิตรหลัง กล่าวว่าการจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วและเหมาะสมมากขึ้น เพราะการมีระบบช่วยให้การทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและระหว่างบุคลากรกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะช่วยให้โรงเรียนสามารถบรรลุผลที่ต้องการได้มากขึ้น การที่บุคลากรได้เรียนรู้ถึงจุดประสงค์และทิศทางที่โรงเรียนต้องการโดยอาศัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียน จะช่วยให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนในการที่จะพัฒนาตนเองและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งนั้นสูงขึ้น เพราะการจัดการทางระบบความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเอื้ออำนวยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และยิ่งหากโรงเรียนสามารถนำเอาคุณประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ด้วยแล้ว ยิ่งจะทำให้การปรับตัวเพื่อนำมาสู่ความได้เปรียบเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและสะดวกขึ้นด้วย ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใดในยุคปัจจุบัน และการจัดการความรู้ดังกล่าวนั้นย่อมต้องอาศัยปัจจัยการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์กร

เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากรและการเสริมแรง<sup>53</sup>

บาฮ์รา (Bahra) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณ อายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจสามารถ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนัก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

<sup>53</sup> จำเรียม จิตรหลัง, ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา, [Online], accessed 10 March 2009. Available from <http://www.area.obec.go.th>

1. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
2. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย
3. การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
4. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร<sup>54</sup>

สจิวต (Stewart) กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันซึ่งมีความสำคัญกว่าวัตถุดิบและเงินทุน ความรู้กลายเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสาร และความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญามากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่มีความรู้และวิธีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้นความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร<sup>55</sup>

แฟรงคลิน (Franklin) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้คือ 1) คน (people) กลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก 2) กระบวนการ (process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (knowledge acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของชุมคักดิ์ อินทร์รักษ์ ที่กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งความรู้จำเป็นต้องอาศัยการวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่

<sup>54</sup> Nocholas Bahra, Competitive Knowledge Management (New York : PALGRAVE), 114.

<sup>55</sup> Thomas A. Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth of Organization (New York: Doubleday, 1997), pp.159 –169.

นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2.2) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าเป็นอะไร) Know How (รู้วิธีการ) Know Why (รู้เหตุผล) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล) 2.3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (knowledge utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการเรียกว่า ระบบบริหารความรู้<sup>56</sup>

### กรอบความคิดการจัดการความรู้

กรอบความคิดการจัดการความรู้เกิดจากการนำความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ มาพัฒนาเป็นกรอบความคิด (framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการในองค์กร ให้องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

มอนทานโน และคณะ (Montano and others) ได้แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่ม คือ แบบกำหนดเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ (prescriptive), แบบพรรณนา (descriptive) และแบบผสมผสานระหว่างแบบกำหนดเงื่อนไขและแบบพรรณนา<sup>57</sup>

#### 1. กรอบความคิดแบบกำหนดเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ (prescriptive)

กรอบความคิดแบบกำหนดเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ อธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (knowledge cycle)” ซึ่งแต่ละกรอบความคิดจะมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบของวงจร และขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย

#### 2. กรอบความคิดแบบพรรณนา (descriptive)

กรอบความคิดแบบพรรณนา อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร เพื่อปรับการจัดการความรู้ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

#### 3. กรอบความคิดแบบผสมผสาน

<sup>56</sup> Ben Franklin, Knowledge Management Synergy. [Online], Accessed 8 March 2006. Available from <http://www.providersedge.com>.

<sup>57</sup> Rubenstein-Montano, B. I. Liebowitz, J. Buchwalter and D. McCaw, A Systems Thinking Framework for Knowledge Management, Decision Support System

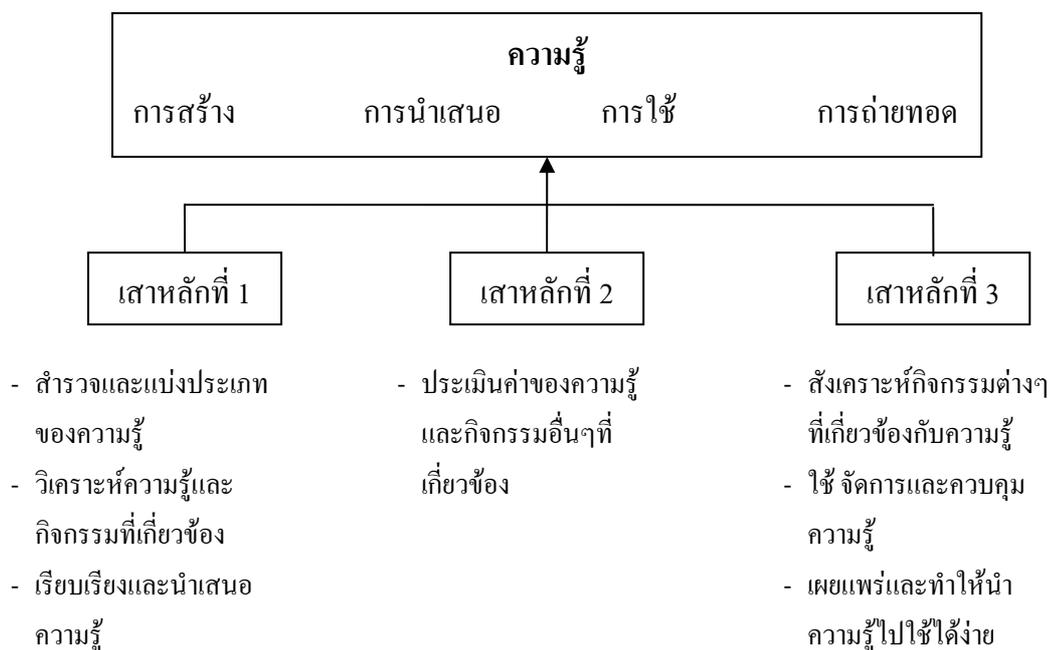
กรอบความคิดแบบผสมผสานเกิดจากการรวมกรอบความคิดแบบกำหนดเงื่อนไข และกฎเกณฑ์ และ กรอบความคิดแบบพรรณนาเข้าด้วยกัน ดังนั้นกรอบความคิดแบบนี้ จึงประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้ องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้

บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ กล่าวว่ กรอบความคิดแต่ละแบบนี้จะมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายในแต่ละองค์ประกอบ กรอบความคิดของการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการความรู้ (knowledge process) ดังนี้ 1) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไร ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร มีอะไร (knowledge identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4) การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และ 7) การเรียนรู้ (learning)<sup>58</sup>

ไววิก (Wiig) ได้แบ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้ เป็น 3 กลุ่ม เรียกว่าเสาหลักของการจัดการความรู้ (pillar of knowledge management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) และการ ถ่ายทอด (transfer) ความรู้<sup>59</sup> ดังแผนภูมิที่ 6

<sup>58</sup> บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 33-34.

<sup>59</sup> Wiig, K. Knowledge Management Foundations, Schema Press, United State of America, 1993, 32.



แผนภูมิที่ 6 : เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management)

ที่มา : K. Wiig, "Knowledge Management Foundations" Schema Press, USA., 1993.

บาร์ตัน (Barton) ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้และศักยภาพหลักขององค์กร (organizational core competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด กิจกรรมต่างๆที่สร้างความรู้ให้กับองค์กร<sup>60</sup> ดังตารางที่ 1

<sup>60</sup> Barton D. Leonard Wellsprings of Knowledge, Harvard Business School Press, USA, 1995, 34.

ตารางที่ 1 กรอบความคิดการจัดการความรู้ ของบาร์ทอน

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์/ตัวอย่าง
<p>ก. กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแก้ไขปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำความรู้และ เครื่องมือ ใหม่ๆมาใช้และบูรณาการ</li> <li>- การนำความรู้จาก ภายนอก องค์กรมาใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อให้การดำเนินการมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขึ้น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การทดลองและพัฒนา ต้นแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อสร้างความสามารถ/ ศักยภาพสำหรับอนาคต</li> </ul>
<p>ข. ศักยภาพหลักขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบต่างๆที่เป็นที่รวมของ ความรู้ขององค์กร เช่น ฐานข้อมูล ซอฟแวร์ต่างๆ</li> <li>- ความรู้และทักษะของบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นคลังความรู้ขององค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบบริหารจัดการ</li> <li>- ค่านิยมหลักการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นกลไกที่ใช้ในการควบคุม และกำหนดกระบวนการความรู้ ขององค์กร</li> </ul>

ที่มา : Barton D. Leonard, "Wellsprings of Knowledge" (Harvard Business School Press, USA), 1995, 34.

โอ เดล และคณะ (O'Dell and others) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการ ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้ สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ 2) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง<sup>61</sup>

คณะกรรมการเพิ่มผลผลิต แห่งประเทศสิงคโปร์ (Standards, Productivity and Innovation Board /SINGAPO) ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ (knowledge value chain) หรือกระบวนการความรู้ที่เรียกว่า “GREAT” ประกอบด้วย 1. การสร้างความรู้ (generate) 2. การนำเสนอความรู้ (represent) 3. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy) 2) วัฒนธรรมองค์กร (culture) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (technology) 4) การวัดผล (measurements) และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructures) (enables) 4. การเข้าถึงความรู้ (access) และ 5. การถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ (transfer)<sup>62</sup>

โฮลแซปเปิล ( Holsapple) ได้นำกรอบความคิดการจัดการความรู้มาเปรียบเทียบกับวิเคราะห์ และสังเคราะห์ สรุปเป็นองค์ประกอบหลัก 3 ประการ (three – fold framework) คือ 1) แหล่งความรู้ (knowledge resource) 2) กิจกรรมการจัดการความรู้ (knowledge activity) และ 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (knowledge influence)<sup>63</sup>

### กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการ โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธานและเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ร่วมกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล โดยกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้จากยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ก่อนดำเนินการจัดการความรู้ ผู้จัดการความรู้และคณะผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ควรทำความเข้าใจเรื่องของ

<sup>61</sup> Carla O’Dell, C. Grayson, Jr. Jackson, and Nilly Essaides, If Only We Knew What We Know : The Transfer of International Knowledge and Best Practice (The Free Press, USA.,1998), 21-27.

<sup>62</sup> Singapore Productivity and Standards Board, Primer on Knowledge Management (Integrated Press, Pte Ltd. Singapore, 2001), p. 21.

<sup>63</sup> C.W. Holsapple and Joshi K.D. Understanding Knowledge Management Solutions: The Evolution of Frameworks in Theory and Practice in Knowledge Management Systems: Theory and Practice, (The Alden Press, UK, 2002), 222-241.

คุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อนเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ทั้งความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (tacit knowledge)<sup>64</sup>

พรพรรณ ภูมิพู่ ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ว่ากระบวนการในการจัดการความรู้จะต้องประกอบด้วย 1) การเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร บางที่ต้องใช้การขุดค้น แสวงหาความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ เพื่อเข้าไปถึงความรู้ (knowledge accessibility) เพราะความรู้จะอยู่ในองค์กร 2 ลักษณะ คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือต่างๆ VDO อยู่ใน electronic file เป็นต้น และความรู้ที่ฝังแน่นอยู่ในสมองคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิดของบุคคล หรืออาจอยู่ในลักษณะที่แฝงอยู่ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ ที่เราไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นความรู้ที่ติดอยู่ในตัวบุคคลและองค์กรนั้นตลอด 2) การสร้างความรู้ ความรู้สมัยก่อนเป็นการใช้ความรู้ที่รู้แจ้งและมองเห็น โดยมีผู้กำหนดไว้และนำไปปฏิบัติตามเท่านั้น เป็นการเรียนรู้จากทฤษฎีหรือสิ่งที่กำหนดให้เห็นเท่านั้น แต่ในปัจจุบันเน้นที่ความสามารถขององค์กรที่จะนำเอาความรู้ที่ฝังแน่นอยู่ในตัวบุคคลมาใช้โดยการสร้างความสัมพันธ์เป็นการกระทำร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ (knowledge generation) โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ทุกรูปแบบในการปฏิบัติงาน ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างความรู้ที่มีอยู่ในแหล่งต่างๆ เช่น การสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ AAR คือ การเรียนรู้ก่อนดำเนินการเรียนรู้ระหว่างทำงาน และเรียนรู้หลังทำงาน (after action review) ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น และนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติ หรือการศึกษาค้นคว้าวิจัย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่เฉพาะเป็นการเรียนรู้เพียงทฤษฎีเท่านั้น 3) การสะสมความรู้ (knowledge accumulation) เป็นการจัดเก็บข้อมูลที่อยู่ในองค์กร 2 ประเภทดังกล่าวข้างต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนากิจกรรมภายในองค์กร โดยการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะแก่การใช้งาน เพื่อจัดกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ให้เกิดการบูรณาการหรือนวัตกรรม และความคิดใหม่ๆ 4) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge dissemination) หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากการสะสมแสวงหาทั้งหมดไปถ่ายทอดให้กับบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

<sup>64</sup> บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, การใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM.) ในสถานศึกษา [Online], Accessed 30 May 2007. Available from <http://nfe.go.th/0419/siced/>

สูงสุด ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกระบวนการสื่อความหมาย การใช้สื่อเทคโนโลยี เป็นต้น มาช่วยให้เกิดการนำความรู้ไปใช้และเกิดการแลกเปลี่ยนหรือการถ่ายทอดความรู้ transfer knowledge เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆขึ้น ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้มีกระบวนการจัดการความรู้ 9 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การค้นคว้าความรู้ หรือการขุดค้นความรู้ โดยการสำรวจความรู้ที่จำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้เหล่านั้นอาจจะอยู่ทั้งภายนอกและภายในองค์กรจากนั้นนำความรู้มาทำการตรวจสอบ สังเคราะห์ความน่าเชื่อถือ และประโยชน์ของการนำไปใช้ 2) การสะสมความรู้ โดยการจัดหมวดหมู่ของความรู้ ให้เป็นระบบเหมาะสมกับการนำไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กร 3) สร้างวิธีการจัดเก็บ ซึ่งอาจใช้สื่อ นวัตกรรม หรืออุปกรณ์มาช่วยในการดำเนินการจัดเก็บความรู้ เพื่อให้เกิดการค้นหาและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วเหมาะสมกับประเภทของการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) กระบวนการถ่ายทอดและกระจายความรู้ หรือเป็นการแพร่กระจายความรู้ โดยใช้กระบวนการสื่อสาร (communication) เป็นการจัดการความรู้โดยนำ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ร่วมกันไม่เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 5) การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยการจัดกิจกรรมและกระบวนการให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทุกรูปแบบ เพื่อส่งเสริมให้เกิด การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ที่ฝังแน่นหรือแฝงอยู่ในตัวบุคคล ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ทุกรูปแบบ 6) การปรับระดับความรู้ และการสังเคราะห์ความรู้ เนื่องจากความรู้มีอยู่หลากหลาย รูปแบบ เมื่อนำมารวมกันจึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ องค์กร แต่ไม่ใช่การดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนความรู้เดิม หากแต่หมายถึงการนำความรู้ที่ได้นั้นมาปรับปรุง ให้เกิดความรู้เชิงบูรณาการใหม่ และนำไปใช้เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ รวมทั้งยังเป็นประโยชน์แก่การนำไป ปฏิบัติ 7) การสร้างความรู้ใหม่ เนื่องจากความรู้มีอยู่ในตัวบุคคลมากมายหลายรูปแบบ และสามารถกระตุ้น ให้บุคคลที่มีความรู้อยู่ได้นำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างเป็นความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในองค์กรได้ 8) การนำมากบูรณาการและการประยุกต์ใช้ เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารองค์ความรู้หรือการจัดการ ความรู้ ซึ่งสามารถกระทำในลักษณะของการบูรณาการ การดำเนินการควรดำเนินการให้อยู่ในกิจกรรมหรือ งานประจำ โดยไม่ต้องถือเป็นภาระเพิ่มเติมจากงานประจำ เพราะพื้นฐานของการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้ ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ นำ ความรู้ไปใช้หรือเกิดการถ่ายทอด 9) การธำรงรักษาไว้ เมื่อมีระบบการบริหารองค์ความรู้ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ ความรู้ทั้งหมดมีค่าแก่องค์กรและสังคม คือ การเผยแพร่และการธำรงรักษาความรู้ไว้มิให้สูญสลาย แต่กลับ ส่งเสริมให้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดความคิดใหม่ บูรณาการสิ่งใหม่ และให้คนในองค์กรได้เรียนรู้จากการใช้ ความรู้ ซึ่งเป็นการประยุกต์การเรียนรู้ที่เป็นระบบ<sup>65</sup>

<sup>65</sup> พรพรรณ ภูมิฟู, การบริหารองค์ความรู้ [Online], Accessed 23 March 2009.

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ ได้ทำการศึกษากระบวนการจัดการความรู้จากแนวคิดของ ไวอิิก (Wiig) โนนากะ (Nonaka) โอเดล (O'Dell) และ ไลโบวิทซ์ (Leibowitz) และกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่ภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังนี้ 1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification) 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) 3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) 5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ 7. การเรียนรู้ (learning) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification) การค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของการจัดการความรู้ และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยนำเครื่องมือที่เรียกว่า แผนที่ความรู้ (knowledge mapping) มาใช้ การใช้แผนที่ความรู้ทำให้องค์กรเห็นภาพรวมของคลังความรู้ภายในองค์กร สามารถนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบความทับซ้อนกันของความรู้ที่ทำให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บและรวบรวม รวมถึงใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอด ขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) จากการนำแผนที่ความรู้มาใช้ทำให้องค์กรทราบถึงความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ความรู้เหล่านั้นอาจอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่เป็นระบบและยากต่อการเข้าถึง องค์กรต้องหาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ มาจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ความรู้ที่ไม่สมบูรณ์องค์กรต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการและการดักจับความรู้ให้ได้ ปัจจัยที่เอื้อให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จได้คือ บรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กร และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การจัดการความรู้ให้เป็นระบบรวมถึงการจัดทำสารบัญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งประเภทของความรู้

ขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยทั่วไปจะแบ่งตาม 1. ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร 2. หัวข้อหรือหัวเรื่อง 3. หน้าที่หรือกระบวนการและ 4. ประเภทของบริการหรือกลุ่มลูกค้า ความครอบคลุมและความละเอียดของความรู้จะขึ้นอยู่กับจำนวนการใช้ความรู้

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) องค์กรต้องทำการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ได้ง่าย ซึ่งสามารถทำได้หลายลักษณะ ดังนี้ 1. การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว 2. การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลหรือความรู้ การแบ่งประเภท และการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน มีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว 3. การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ให้เกิดความสมดุล ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้ง โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ ดังนี้ 1. การป้อนความรู้ (push) คือการส่งข้อมูล ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้ใช้ไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ (supply-based) เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งข่าวสาร กิจกรรม ข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ขององค์กร 2. การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) คือการที่ผู้ใช้สามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น (demand-based) ซึ่งเป็นการลดปัญหาการได้รับข้อมูล ความรู้ที่ไม่ต้องการหรือได้รับมากเกินไป (information overload)

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) องค์กรต้องจัดทำเอกสารและฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะใช้ได้ผลกับความรู้ที่ชัดแจ้ง สำหรับความรู้ประเภท ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล องค์กรต้องจัดให้มีการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่น การสร้างทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community of practice) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) การสับเปลี่ยนและยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (job rotation & secondment) และการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum)

7. การเรียนรู้ (learning) การจัดการความรู้ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและพัฒนา ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญมาก เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่นำมาใช้ องค์กรต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กร<sup>66</sup>

### กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้มีกลยุทธ์ และวิธีการที่แตกต่างหลากหลาย ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งมาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้นำเสนอกกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคาดหวังว่าทุกคนจะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายโอนความรู้พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต หรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มกันทางสังคม พิพิธภัณฑสถาน และภาพยนตร์ เป็นต้นในบางองค์กรมีการส่งเสริมและให้รางวัลแก่งานวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อการเรียนรู้ได้

2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภารกิจต่างๆ กับองค์กรอื่น การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุด และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ภายในและภายนอก ซึ่งอาจอาศัยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

3.1 การทบทวนกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เทคโนโลยี และตำแหน่งทางการตลาด

<sup>66</sup> บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 54-58.

3.2 การตรวจสอบระบบต่างๆ ด้วยการทบทวนความเป็นไปขององค์กร กระบวนการข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ เป็นต้น และ

3.3 การรายงานเปรียบเทียบมาตรฐานภายในซึ่งจำแนกและเปรียบเทียบ ระดับชั้นของกิจกรรมที่ดีที่สุดภายในองค์กร

4. การจัดสัมมนาหรือจัดให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือ กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การพัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ จินตนาการของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกส่วนของการปรับปรุงสิ่งต่างๆ จึงมีความจำเป็น องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การไตร่ตรองในการทดลองขนาดเล็ก และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและความกล้าเสี่ยงซึ่งนำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์และส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

5. การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นเพื่อความอยู่รอด องค์กรต้องสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จและความล้มเหลว

6. การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้สมาชิกขององค์กร ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นตลอดจนทรัพยากรต่างๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้ องค์กรต้องทำให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้รวมทั้งเข้าถึงของข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วโลกด้วย

7. การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดน ได้อย่างสูงสุดมีประสิทธิผลสำหรับการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร คือ การถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมงานไม่ว่าจะเป็นความรู้ในด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงาน คือ ความสดใหม่ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกเพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ องค์กร สิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง คือ ปริมาณของข้อมูลที่มากเกินไปองค์กรต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้งต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า และการลงรหัสข้อมูลซึ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับในส่วนของคลังเก็บความรู้ที่ควรง่ายต่อการเข้าไปใช้โดยการสร้างสายงาน นอกจากนี้องค์กรควรจัดโครงสร้างและจัดระบบของคลังเก็บความรู้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ

ค้นข้อมูล ข่าวสารที่กระชับในเวลาทีรวดเร็ว และควรปรับปรุงให้มีความทันสมัยถูกต้อง และเที่ยงตรงอยู่เสมอ

9. การสร้างกลไกต่างๆเพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้คุณค่าของ การเรียนรู้สามารถได้มาจากความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลและกลุ่มองค์กร แห่งการเรียนรู้ต้องจัดการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลาย ทั้งเชิงบวกและเชิงลบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถรวมขั้นตอนที่ เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วมและผู้ฝึกอบรมซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรทั้งก่อน-หลัง ฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น<sup>67</sup>

นอกจากนี้ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้คือ กระบวนการ วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยองค์กร สามารถแสวงหาความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร โดยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลที่ได้ต้องผ่านการกลั่นกรอง ก่อนนำมาใช้การสร้างคุณค่าในองค์กร 2) การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจ

2. การสร้างความรู้ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัส การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร บุคลากรทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ 1) การ ถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้กับผู้อื่น 2) การสร้างความรู้โดยการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ 3) การสร้าง ความรู้โดยผนวกความรู้ที่มีอยู่ กับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้ง องค์กร 4) การสร้างความรู้ภายในบุคคล สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางจากการดำเนิน กิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้ 5) การสร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 6) การ สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem-solving) และ 7) การสร้าง ความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ได้แก่ การสร้างและการจดจำข้อมูลของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ควรจะ 1) จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลเป็นระบบ สามารถค้นหาและส่งมอบได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดเก็บโดยจำแนกเป็นรายการบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3) จัดเก็บโดยส่งมอบให้ผู้ใช้ อย่างถูกต้อง ทันเวลาเหมาะสม และ 4. การถ่ายโอนและใช้ ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เอื้อการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและ

<sup>67</sup> Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization (New York: McGraw-Hill, 1996), 79.

ถ่ายทอดอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยสารสนเทศ และความรู้ระหว่างคน  
หนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง<sup>68</sup>

ทิวานา (Tiwana) นำเสนอขั้นตอนในการนำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้สู่การ  
ปฏิบัติ 10 ประการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ ตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐานทาง  
เทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยใช้ 1) เทคโนโลยีการไหลเวียนความรู้ (knowledge  
– flow technologies) เพื่อสนับสนุนการไหลเวียนของความรู้ในองค์กร 2) เทคโนโลยี  
การจัดตำแหน่งของเอกสารหรือข้อมูลต่างๆ (information or document – mapping  
technologies) เพื่อสนับสนุน ควบคุม ตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูลโดยสร้างดัชนีแยกประเภท  
รวมทั้งสร้างฐานของข้อมูลอัตโนมัติ ในรูปอิเล็กทรอนิกส์ 3) เทคโนโลยีเกี่ยวกับแหล่งข้อมูล ใน  
การป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบการบริหารความรู้ (information source technologies) เพื่อลด  
ข้อจำกัด และอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ 4) เทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้  
ความสามารถ (information and knowledge – exchange technologies) ในการแบ่งปันและ  
แลกเปลี่ยนความรู้ 5) เทคโนโลยีเฝ้าระวังเครือข่ายและหน่วยข่าวสาร (intelligent agent /  
network – mining technologies) ที่ช่วยในการค้นหาและสกัดข้อมูล

2. การปรับการจัดการความรู้และกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ด้านการบริหารความรู้  
ที่ได้ผลต้องสมดุลและเหมาะสมกับเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ระบบการให้รางวัล  
และจุดเน้นทางธุรกิจที่สมบูรณ์แบบ ในการบริหารความรู้มีแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการที่องค์กร  
ต้องนำไปปรับใช้ ได้แก่ 2.1) การประมวลผล (codification) เพื่อเก็บรักษา พัฒนาและเผยแพร่  
เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ และอนุญาตให้นำความรู้กลับมาใช้ใหม่ได้ 2.2) การทำให้เป็น  
ลักษณะส่วนตัว (personalization) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายที่เชื่อมโยงกับบุคลากรซึ่ง  
นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูล เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการแลกเปลี่ยนความรู้  
โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์

3. การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารความรู้ พิจารณาถึงลักษณะ  
ของเทคโนโลยี ดังนี้ 1) ช่วยบุคลากรในการสร้างสรรค์และแสวงหาความรู้ 2) ส่งเสริมความ  
พยายามในการเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน 3) จำแนกแยกแยะและจัดอุปสรรค  
เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานและการถ่ายโอนทักษะ 4) ส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ที่ถูกต้อง  
ไปสู่บุคคลที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ 5) ช่วยสร้างดัชนี คัดแยก จำแนกประเภท รวบรวม  
สังเคราะห์ จัดหมวดหมู่ และจัดการความรู้ 6) ทำให้เกิดการบรรจุหีบห่อ จัดส่ง และจัดเก็บ  
ความรู้ 7) ส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และสร้างเครือข่ายในหมู่พนักงาน 8) ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล  
ในลักษณะมีเงื่อนไข

<sup>68</sup> Ibid.

4. การตรวจสอบสินทรัพย์และระบบความรู้ที่มี เพื่อประเมินความรู้และพิจารณาจุดเด่นของกิจกรรมในการบริการความรู้ เพื่อให้การตรวจสอบประสบความสำเร็จองค์กรควรรวบรวมทีมตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้กำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาด ผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีสารสนเทศและผู้จัดการความรู้ (chief knowledge officer) กำหนดกลยุทธ์และตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อติดตาม การบริหารแหล่งความรู้และจำแนกจุดสำคัญในการบริหารความรู้ ผลที่ได้จะกลายเป็นตัวชี้้นำสำหรับการออกแบบทีมบริหารความรู้

5. การออกแบบทีมบริหารความรู้ ประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้นำที่มีความสามารถระหว่างแผนก 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร 3) ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและปรมาจารย์จากภายนอก ซึ่งเชี่ยวชาญในขอบเขตที่นอกเหนือไปจาก ที่มีอยู่ภายใน 4) ที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ 5) ผู้จัดการระดับสูง ที่มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม

6. การสร้างแผนงานบริหารความรู้อย่างละเอียด มีขั้นตอนดังนี้ 1) ทีมบริหารความรู้ควรออกแบบระบบที่มีความเฉพาะเจาะจง 2) แหล่งเก็บความรู้ซึ่งเป็นฐานข้อมูลมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลต่อผู้ใช้ 3) นโยบายที่เห็นพ้องต้องกัน 4) เครือข่ายในการสนับสนุน การติดต่อสื่อสารและการสนทนา 5) วัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคคลใช้ระบบบริหารความรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

7. พัฒนาระบบบริหารความรู้ โดยการนำแผนงานมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย 7 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับที่เป็นจุดเชื่อมต่อ เชื่อมบุคคลเข้ากับระบบการบริหารความรู้ เพื่อสร้างอธิบาย ใช้ประโยชน์ สืบค้น และแบ่งปันความรู้ 2) ระดับที่เข้าถึงได้และทำให้เกิดผล ผู้ใช้ที่ชอบด้วยกฎหมายสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อป้องกันการเข้าถึงที่ไม่ได้รับอนุญาต 3) ระดับการถ่วงดุลความร่วมมือและความสามารถในการเข้าใจ 4) ระดับการใช้ประโยชน์ 5) ระดับการล้ำเสี่ยงหรือนำส่ง 6) ระดับการบูรณาการสิ่งที่ได้รับมา เชื่อมต่อระหว่างการจัดเก็บข้อมูลเก่าและข้อมูลใหม่ 7) ระดับคลังจัดเก็บ ฐานข้อมูลปฏิบัติการ

8. รูปแบบแรกเริ่มและการนำไปใช้งาน องค์กรควรสร้างรูปแบบเพื่อทดสอบและเพิ่มการถ่วงดุล การออกแบบระบบการบริหารความรู้ ทิวานา (Tiwana) ได้เสนอ กลยุทธ์เกี่ยวกับการนำไปใช้ที่เน้นผลลัพธ์ (result-driven incrementalism) สิ่งสำคัญ 5 ประการ ซึ่งจะช่วยให้กลยุทธ์ทำงาน ได้แก่ 1) การสนับสนุนการอภิปราย เน้นวัตถุประสงค์ โดยใช้เป้าหมายด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายสุดท้ายเป็นแรงผลักดันในการตัดสินใจ 2) การเน้นผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นแต่เป็นอิสระ ทำให้สามารถวัดและปรับปรุงผลประโยชน์ของธุรกิจได้ 3) มาตรฐานขององค์กรที่ขยายออกอย่างชัดเจน ในแต่ละขั้นตอน 4) แผนการในการนำไปปฏิบัติ ที่สามารถนำไปใช้ภายในกรอบเวลาที่จำกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนทั้งหมดของโครงการบริหารความรู้ 5) การติดตามผลเกี่ยวกับการเน้นผลลัพธ์

9. การจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัล ซึ่งมีความจำเป็นมากกว่าเทคโนโลยี โดยใช้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัลในการผลักดันการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความสนใจ

10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการลงทุน และการกลั่นกรองระบบการบริหารความรู้ โดยตระหนักถึงความยากลำบากในการประเมินค่าความรู้ ซึ่งอาจปฏิบัติได้ดังนี้

- 1) แ่งมุมด้านการเงิน โดยพิจารณาความสมดุลของผลด้านการเงินจากการลงทุนในการบริหารความรู้
- 2) แ่งมุมด้านต้นทุนทางบุคลากร โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน
- 3) แ่งมุมด้านต้นทุนทางลูกค้า โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานและการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน
- 4) แ่งมุมด้านต้นทุนขององค์กร โดยพิจารณาการพัฒนาระบบและความสามารถพิเศษในการผลิตคิดค้นผ่านการบริหารความรู้<sup>69</sup>

โทโมชิโร(Tomoshiro) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไว้ 2 ประการ ประการแรกเชื่อว่ามนุษย์มีความรู้และใช้ความรู้ยังไม่เต็มที่ และประการที่สอง ธรรมชาติของความรู้เคลื่อนที่อยู่เสมอ หากนำไปใช้และเผยแพร่อย่างต่อเนื่องจะมีพลังมากยิ่งขึ้น จากหลักการดังกล่าว สามารถสรุปมาใช้ในโรงเรียน 2 ประการ คือ 1) การดึงความรู้ หรือ ศักยภาพของครู (Release Human Potential) จากครูที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน และต่อเพื่อนครูด้วยกัน ทั้งครูภายในโรงเรียนเดียวกันและต่างโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งเพาะความรู้ หรือเพาะปัญญาให้เกิดขึ้นแก่นักเรียน เพราะความรู้และปัญญาเป็นพื้นฐานสำหรับการอยู่รอดของบุคคลและประเทศชาติ ความรู้ที่นำมาใช้ในการความรู้จึงเป็นพลังพื้นฐานของการอยู่รอด และการพัฒนาทั้งปวงเป็นพลังขับเคลื่อนในโรงเรียนซึ่งเป็นแหล่งเพาะปัญญา มีครูที่มีความรู้รูปธรรม(Explicit knowledge) และความรู้นามธรรม (Tacit knowledge) ที่ใช้เป็นปัจจัยในการเพาะบ่มนักเรียนอยู่แล้วส่วนหนึ่ง และรอรับการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนอีกมากมาย 2) การใช้ และเผยแพร่ความรู้ระหว่างกันเป็นการสร้างความสำเร็จในการจัดการศึกษาร่วมกันความรู้จะได้รับการถ่ายทอด เผยแพร่จากคนไปสู่คน ทั้งที่เป็นไปโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจ จุดหมายปลายทางสำคัญ ของความรู้มีใช้ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ หรือจัดการให้เกิดการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ตนเอง หรือโรงเรียน ความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ จึงอยู่ที่การนำไปดำเนินการให้ผลิดดอกออกผล เพื่อ

---

<sup>69</sup> Amrit Tiwana, The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System, (Prentice Hall PTR, USA.,2000), 369-392.

ความสำเร็จในการจัดการศึกษาร่วมกัน<sup>70</sup> ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่า ในการดำเนินการเพื่อผลักดันองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และยากต่อการถ่ายทอดเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร เช่น ทักษะในการทำงาน หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี และคู่มือ โดยอาศัยกระบวนการการค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ การเรียนรู้

### สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

#### การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในความรับผิดชอบ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก และอำเภอบางแพ ดำเนินการจัดการศึกษา โดยการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง โดยประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของสังคมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ และยกระดับขีดความสามารถของผู้เรียนมุ่งสู่มาตรฐานสากล<sup>71</sup> สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีจำนวน 198 แห่ง ดังตารางที่ 2 และ ตารางที่ 3

<sup>70</sup> ทากานาชิ โทโมชิโร อ้างถึงใน สุวัฒน์ เงินฉ่ำ, ภาพหนึ่งประกอบการบรรยาย เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา เอกสารการประชุมปฏิบัติการพัฒนาวิทยากรแกนนำนักจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 22-26 พฤษภาคม 3550

<sup>71</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการราชการประจำปี 2550 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, 2550, 1.

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามระดับการศึกษาที่เปิดสอนและรายอำเภอ

ระดับที่เปิดสอน	ภาครัฐ					ภาคเอกชน					รวม
	บ้านโป่ง	โพธาราม	ดำเนินะ	บางแพ	รวม	บ้านโป่ง	โพธาราม	ดำเนินะ	บางแพ	รวม	
ก่อนประถมศึกษา	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2	2
ประถมศึกษา	-	1	-	-	1	-	-	1	-	1	2
อนุบาล-ประถมศึกษา	38	41	19	22	120	6	5	5	-	16	136
อนุบาล-มัธยมต้น	14	11	8	2	35	3	-	-	-	3	38
อนุบาล-มัธยมปลาย	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	3
มัธยมต้น-มัธยมปลาย	4	4	4	2	14	0	1	-	-	1	15
ปวช.	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1
ปวช. - ปวส.	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1
รวม (โรงเรียน)	56	57	31	26	170	15	7	6	0	28	198

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปี 2550 ของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, 2550, 4.

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและอำเภอ

ชื่ออำเภอ	โรงเรียน ทั้งสิ้น	ขนาดที่ 1 นักเรียน 1-120 คน					รวม	ขนาดที่	ขนาดที่	ขนาดที่	ขนาดที่	ขนาดที่	ขนาดที่
		21-40	41-60	61-80	81-100	101-120		2	3	4	5	6	7
บ้านโป่ง	56	2	2	5	10	0	19	15	7	8	6	0	1
โพธาราม	57	-	3	4	6	5	18	20	10	3	5	0	1
ดำเนินะ	31	3	1	1	0	3	8	5	5	7	5	1	0
บางแพ	26	-	-	8	3	3	14	5	2	2	3	0	0
รวมภาครัฐ	170	5	6	18	19	11	59	45	24	20	19	1	2
รวมภาคเอกชน	28	-	1	1	1	-	3	2	2	2	9	8	2
รวม (โรงเรียน)	198	5	7	19	20	11	62	47	26	22	28	9	4

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปี 2550 ของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, 2550, 4.

## ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 59 ถนนเพชรเกษมสายเก่า ตำบลบ้านเลื่อ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี รับผิดชอบใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง และมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอท่าม่วง อำเภอท่ามะกา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี

สภาพทั่วไปโดยส่วนใหญ่ เป็นเขตพื้นที่ราบลุ่ม มีความอุดมสมบูรณ์ เนื่องจากมีแม่น้ำแม่กลองไหลผ่าน ความสูงประมาณ 1-20 เมตร หนี้อระดับน้ำทะเลปานกลาง ทำให้เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยและทำมาหากินของประชาชน และมีบางพื้นที่เป็นภูเขา ป่าไม้ ซึ่งมีประชาชนอาศัยอยู่น้อย สำหรับพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่นจะอยู่บริเวณฝั่งตะวันตกของแม่น้ำ การคมนาคมและการสาธารณสุขปกค่อนข้างสมบูรณ์ ส่วนบริเวณฝั่งตะวันออกประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

ลักษณะภูมิอากาศไม่ร้อนจัดและไม่หนาวจัด อุณหภูมิโดยเฉลี่ย 28.7 องศาเซลเซียส ฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่ต้นเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน ฤดูฝนเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม ฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนมกราคม ในฤดูฝนมีฝนตกชุกในเดือนกันยายน

ภาษาส่วนใหญ่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอื่นๆเล็กน้อย เช่น ภาษาพวน มอญ ลาว และจีน ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีการนับถือศาสนาคริสต์เล็กน้อย

การคมนาคม มีเส้นทางคมนาคม 3 ทาง ได้แก่ ทางรถยนต์ ทางรถไฟ และทางเรือ ซึ่งจะใช้ในบริเวณที่อยู่ติดแม่น้ำลำคลอง

## แหล่งวัฒนธรรมและแหล่งเรียนรู้

ศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ และยังคงมีการธำรงไว้ เช่น ประเพณีสงกรานต์ ชาวไทยรามัญ วัดคงคาราม ประเพณีสงกรานต์ชาวไทยรามัญ ตำบลบ้านม่วง พิธีตรุษจีน สารทจีน ประเพณีแห่องค์เจ้าแม่ทับทิม และลุยไฟ ประเพณีทิ้งกระจาด สำหรับแหล่งเรียนรู้ที่น่าสนใจมีมากมาย เช่น ค้างคาวร้อยล้าน วัดเขาช่อง

พราน ตลาดน้ำดำเนินสะดวก หนังกุญแจวัดขนอน จิตรกรรมฝาผนังวัดคงคาราม ค่ายหลวงบ้านไร่ โบราณคดี บ้านดอนกระเบื้อง และวัดขุนสีห์ เป็นต้น<sup>72</sup>

ในการดำเนินการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ได้จัดทำกลยุทธ์ในการสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งปฏิรูปการศึกษา บุคลากรและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ วิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ และจัดการรวมนเสริมสร้างเด็กเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการดำเนินงาน จัดการศึกษาในปีงบประมาณ 2549 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในแต่ละด้าน ปรากฏรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้ 1) ด้านความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษา จากการดำเนินงานพบว่าสถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณ งบประมาณอุดหนุนไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้รับจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนขนาดเล็ก การส่งเสริมการจัดการทุนการศึกษาของนักเรียนในสังกัดยังไม่สามารถทำได้ทั่วถึง และการจัดการเรียนการสอนนักเรียนพิการเรียนร่วม ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลหลากหลาย ทำให้การจัดการเรียนการสอนยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร 2) ด้านเร่งปฏิรูปการศึกษา บุคลากรและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ในปีการศึกษา 2548 พบว่านักเรียนให้ความสำคัญต่อการสอบน้อย เนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อการสอบปลายปีหรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คุณภาพของการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ นักเรียนส่วนมากมี ผลการสอบในระดับปรับปรุงสูงขึ้น และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังปฏิบัติได้ไม่ทั่วถึงและไม่ตรงกับความต้องการของครู 3) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ วิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พบว่า ครูยังไม่ได้พัฒนาการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยอย่างทั่วถึง ไม่ได้นำบันทึกผลการสอนมาพัฒนาการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย และนำแหล่งเรียนรู้มาบูรณาการกับการเรียนการสอนน้อยส่วนมากเป็นเพียงการระบุอยู่ในแผนการเรียนแต่ขาดการนำมาปฏิบัติจริงและ 4) ด้านการจัดการรวมนเสริมสร้างเด็กเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พบว่า การจัดทำเอกสารแนวทางการดำเนินงาน มีความล่าช้าและมีการแจ้งยกเลิกการจัดสรรงบประมาณสำหรับเครือข่ายครอบครัวรวมน ทำให้การดำเนินงานขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ<sup>73</sup>

<sup>72</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2, 2550, 6-7.

<sup>73</sup> Ibid., 38.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ที่มีผู้ดำเนินการ วิจัย ที่ผ่านมา ปรากฏดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

สุจินต์ สว่างศรี ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ผ่านและที่ยังไม่เข้ารับการประเมินแตกต่างกัน ประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้แตกต่างกัน โดยโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนที่ยังไม่เข้ารับการประเมินทุกด้าน วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาโดยภาพรวม คือ ด้านปทัสถานและมาตรฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และการยอมรับ การบูรณาการ และควมมีคุณภาพ<sup>74</sup>

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาประถมศึกษ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับสามด้านแรกคือการยอมรับการมอบอำนาจ ความไว้วางใจ และระดับมากที่เป็นลำดับท้ายสุดตามลำดับคือความหลากหลายของบุคลากร การตัดสินใจ และความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ในด้านการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษ สังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ งานธุรการทางวิชาการ งานจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผลงานส่งเสริมวิชาการ และงานกลุ่มประสบการณ์ สำหรับวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษ สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ความมีคุณภาพ และความ

<sup>74</sup> สุจินต์ สว่างศรี, “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

### ข้อเสนอแนะ<sup>75</sup>

ระดับพิน ภูชนะกุล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง พบว่าโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยองมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง<sup>76</sup> ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับน้อย โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองมีบรรยากาศองค์กรแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง

มาลี ควรงค์ ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่าระดับวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การมอบอำนาจ ความมีคุณภาพ เป้าหมายของโรงเรียน ความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้ออาทร ความหลากหลายของบุคลากรตามลำดับและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ความไว้วางใจและการตัดสินใจตามลำดับ ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านเป้าหมายของ โรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มากกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนพบว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมากกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง ระดับบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบริการ ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนและด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ตามลำดับ ระดับบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

<sup>75</sup> อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ, “วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

<sup>76</sup> ระดับพิน ภูชนะกุล “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง” (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545), บทคัดย่อ.

บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารทั่วไปในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มากกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการบริหารงานบริการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมากกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง และด้านการบริหารงานอาคารสถานที่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมากกว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>77</sup>

กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน พบว่าระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย เทคโนโลยี บุคลากรที่มีความรู้ และทีมผู้ชำนาญการ ระบบการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ในองค์กร การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้<sup>78</sup>

ธัญญา มั่นคง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนกับระดับมาตรฐานการเรียนการสอนของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าระดับองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามอยู่ในระดับมากถึง 10 ด้าน และเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ การยอมรับ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความหลากหลายของบุคลากร ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ และความเอื้ออาทรตามลำดับ<sup>79</sup>

<sup>77</sup> มาลี ควรรคหนึ่ง, “วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>78</sup> กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์, “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>79</sup> ธัญญา มั่นคง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนกับระดับมาตรฐานการเรียนการสอนของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2546), บทคัดย่อ.

บุญส่ง ชาญพานิช ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม สิ่งทำลาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก คือให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารที่ความประสงค์ให้ในระดับมาให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือการเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะการถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยด้านวิสัยทัศน์ ด้านภารกิจ ด้านนโยบาย ด้านเป้าหมาย ด้านการประเมิน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ และด้านผลการดำเนินการ<sup>80</sup>

เข็มชาติ ไชยโวหาร ศึกษาการจัดการความรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต3 พบว่าในด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจน และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์และพันธกิจมีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งครูและนักเรียน เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนางานวิชาการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการแบ่งปันความรู้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นกลไกในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใหม่

<sup>80</sup> บุญส่ง ชาญพานิช, “การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตดุสิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2546), บทคัดย่อ.

และด้านการสร้างคลังความรู้ พบว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีการจัดห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สถานศึกษาขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์<sup>81</sup>

เจริญ ว่องประชาณุกุล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรีอยู่ในระดับมาก ครูที่มีเพศ และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาก่อตั้งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนและความผูกพันต่อโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีอายุ และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อโรงเรียนแตกต่างกันแต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมโรงเรียนคาทอลิกเขตสังฆมณฑลราชบุรีตามความคิดเห็นของครู มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียน โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง<sup>82</sup>

ธีระยุทธ ศรีปิยะรัตนกุล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงในทางบวกกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเฉพาะในเรื่องของความหลากหลายของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริต และควมมีคุณภาพ<sup>83</sup>

ปรีชา น้อยพวง ศึกษาวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี พบว่าวัฒนธรรมสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหาร

<sup>81</sup> เข็มชาติ ไชยโวหาร “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต3” (การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>82</sup> เจริญ ว่องประชาณุกุล, “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>83</sup> ธีระยุทธ ศรีปิยะรัตนกุล “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2548), บทคัดย่อ.

หลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี คือด้านเป้าประสงค์ของสถานศึกษา ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร<sup>84</sup>

พิสิฐ พูลสวัสดิ์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบเครือญาติ รองลงมาเป็นแบบลำดับชั้น เมื่อพิจารณารายด้าน มิติด้านการบริหารบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น พบว่ามิติด้านยุทธวิธีที่ใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ในวัฒนธรรมแบบเครือญาติความผูกพันด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูงสุด และสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น ความผูกพันด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูงสุด และวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน<sup>85</sup>

รัตน์ เทียงตรง ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาศาสนสถานศึกษานูบาลดาราจารย์ พบว่าด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมงานและโครงการทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินการสร้างตระหนักรู้ให้กับบุคลากรการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยได้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นไปที่ผู้เรียนในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ มีพื้นฐานทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและมีสุขภาพอนามัยดี เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้ ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนได้ใช้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วมมีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจนมีความพร้อมด้านทรัพยากรวัตถุ เทคโนโลยี งบประมาณและบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดีมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่าบุคลากรมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการ

<sup>84</sup> ปรีชา น้อยพวง, “วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>85</sup> พิสิฐ พูลสวัสดิ์, “วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

จัดระบบชั้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ของครูต้นแบบการเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่าง ๆ เป็นต้นแบบของ การศึกษาดูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น<sup>86</sup>

วสันต์ ลาจันท์ก ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าการจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตาม ทักษะของครูและผู้บริหารเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อ ค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในสถานศึกษา การสื่อสารในสถานศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ องค์กรประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ การส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มี นโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่ เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้อง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยายภาคเป็นประชาธิปไตย ตระหนักใน บทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ เข้าใจหลักของการจัดการความรู้<sup>87</sup>

สุนาถ โภไศยกานนท์ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าวัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรม แบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง ความ คิดเห็นของข้าราชการแต่ละสังกัดเดิมที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสาครมีความแตกต่างกันเฉพาะในรายด้าน คือด้านการมุ่งพัฒนาบุคลากรด้านการ หลีกเลียงและด้านการมุ่งความถูกต้องสมบูรณ์แต่ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน<sup>88</sup>

<sup>86</sup> วสันต์ เทียงตรง, “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาสถานศึกษาอนุบาลดาราวิเศษ” (รายงานการศึกษา อิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>87</sup> วสันต์ ลาจันท์ก, “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” (รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>88</sup> สุนาถ โภไศยกานนท์, “วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549), บทคัดย่อ.

สุพัตรา ปราณี ศึกษาการประเมินคุณภาพการฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่าผลการประเมินการเรียนรู้จากชิ้นงานที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติ ผลการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ มีคุณภาพตามเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการเล่าเรื่องเล่าเร้าพลังเพื่อถอดความรู้ฝังลึกจำนวน 33 เรื่อง มีคุณภาพตามเกณฑ์เรื่องเล่า คิดเป็นร้อยละ 55 ผลการสกัดข้อมูลและแก่นความรู้จากเรื่องเล่า จำนวน 16 แก่น มีคุณภาพตามเกณฑ์ข้อมูลและแก่นความรู้คิดเป็นร้อยละ 100 ได้แบบปฏิบัติงาน จำนวน 15 แบบ มีคุณภาพตามเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการประเมินคุณภาพของชิ้นงานที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติในภาพรวม พบว่าเป็นไปตามเกณฑ์เป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 91 ของชิ้นงานทั้งหมด ผลการประมาณค่าความรู้ความเข้าใจหลังการฝึกอบรม พบว่า ผลการประมาณค่าความชัดเจนของหัวข้อการฝึกอบรม เรื่องการจัดการความรู้ที่ผ่านเกณฑ์ระดับเข้าใจปานกลางขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 93.7 ในทุกประเด็นและมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ประการที่สอง ผลการประเมินปฏิบัติการ พบว่า ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการจัดฝึกอบรมจากการทบทวนหลังการฝึกปฏิบัติ พบว่า ผลการประเมินมีคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 88 ประการที่สาม ผลการประเมินพฤติกรรม สรุปผลได้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบล็อก GKM หรือที่เว็บไซต์ <http://www.km.ssru.ac.th> พบว่า มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้ามาแลกเปลี่ยน คิดเป็นร้อยละ 46 พบว่า การเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบล็อกต่ำกว่าเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 34 พฤติกรรมในการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม พบว่าสถานศึกษาในเครือข่ายมีการริเริ่มให้เกิดการจัดการความรู้ในสถานศึกษา รวมจำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 80 ของสถานศึกษาที่เข้าร่วมอบรมทั้งหมด ประการที่สี่ ผลการประเมินผลลัพธ์รวม พบว่า มีโรงเรียนที่นำการจัดการความรู้ไปพัฒนาโรงเรียนจนเกิดนวัตกรรม มีจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 53 ซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดโครงการฝึกอบรม<sup>89</sup>

ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล ศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในด้านแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ตรงกันข้ามกับขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ที่ทำได้น้อยที่สุด เพราะการจัดการระบบฐานข้อมูลในสถานศึกษายังไม่ได้รับความใส่ใจมากนัก เป็นการบันทึกความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงในแบบฟอร์มเท่านั้น ปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการ

<sup>89</sup> สุพัตรา ปราณี, “การประเมินคุณภาพการฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550), บทคัดย่อ.

จัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และความจริงจังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน<sup>90</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

แพตเตอร์สัน (Patterson) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University of Southern Mississippi พบว่า ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะก่อให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆ ว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กร<sup>91</sup>

มาเรส์ (Marais) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลามาซุ มลรัฐมิชิแกน พบว่า ผลจากการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์<sup>92</sup>

ซอร์เนอร์ (Sawner) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ตัวแบบของซาซกิน (sashkin) ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานที่มงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม กับผลการปฏิบัติงาน (performance) ของหน่วยบิน air nation guard 44 หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 28,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยมิติ ผลการตรวจสอบอัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังพลของหน่วย พบว่า มิติของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่าความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและการบรรลุ

<sup>90</sup> ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล, “การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551), บทคัดย่อ.

<sup>91</sup> Jerry Patterson, “Guiding Beliefs and Our School District.” Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, (1999) : 2739-A.

<sup>92</sup> Lorraine C. Marais, “The Relationship Between Organizational Culture The Practice Program Evaluation in Human Service Organizational,” [Online], (Available : DAI-59/07:2606. <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9840039>, 1999), 2606-A.

เป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้ที่เชื่อถือได้ ของการวัดผลการปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรลุมเป้าหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจ<sup>93</sup>

โอลิเวียร์ (Olivier) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและสถานศึกษาประถมศึกษาในสหรัฐ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพัน ที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพรวมกันของครู คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลสถานศึกษาและประสิทธิผลสถานศึกษา คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (socioeconomic status) ของผู้เรียน<sup>94</sup>

พ็อปเพนส์ (Poppens) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่ง ในเขต midwester สหรัฐอเมริกา โดยตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอตติงตัน พบว่า อาจารย์และผู้บริหาร จำนวน 344 คน ที่รับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเองหรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม มีระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เมื่ออายุและปีที่ปฏิบัติงานสูงขึ้น พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวได้รับความชอบมากกว่าวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา<sup>95</sup>

เมเออร์ (Maier) ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้ โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้าง 2) การศึกษาด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การจัดการความรู้ใน

<sup>93</sup> Thomas E. Sawner. "An Empirical Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in Large Public Sector Organization" (Dissertation, Ed.D. Human Resource Development) Washington: The George Washington University, 2000.

<sup>94</sup> Dianne F. Olivier. "Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective School : Toward a Model of Professional Learning Communicate" [Online] (Available: DAI-A 62/06:2001. <http://www.lib.umi.com/dessertations/fullcit/3016566,2001>).

<sup>95</sup> Betty B. Poppens. "Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment Private, Nonprofit Clooeges" [Online] (Available: DAI-A61/10:3919. <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659,2001>), 3919-A.

ระยะแรกได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยจัดการความรู้ ซึ่งเตรียมกลยุทธ์และเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อการประยุกต์ใช้ระบบ การออกแบบองค์ประกอบด้วย โครงสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่างๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบ และการจัดการความรู้ในระยะแรกขึ้นอยู่กับงบประมาณที่สนับสนุน<sup>96</sup>

คูกอสแซมเมล (Coukos-Semmel) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ : กระบวนการและยุทธศาสตร์ที่ใช้ในมหาวิทยาลัยที่เน้นเรื่องการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยที่เน้นเรื่องการวิจัยของรัฐและเอกชน พบว่า การใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยที่เน้นเรื่องการวิจัยสูงกว่าระดับปานกลาง และการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ต่ำกว่าระดับปานกลาง มีการใช้ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีมากที่สุด และมีการใช้ยุทธศาสตร์ด้านการวัดผลน้อยที่สุด ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำและกระบวนการส่งผ่านความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพคือ ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยี และยุทธศาสตร์ด้านการวัดผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำทางการศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้<sup>97</sup>

โฮเอ็น (Hoen) ศึกษาเรื่อง การใช้ไอเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ในสภาพแวดล้อมการบริหารระดับหลังจากชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อศึกษาว่าผู้บริหารควรทำอย่างไรในการใช้ไอเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ในสำนักงานการบริหารในระดับหลังจากชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ในแง่ของศักยภาพที่จะเพิ่มผลงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นคนใหม่และผู้มีประสบการณ์ที่ใช้ระบบการจัดการสารสนเทศของนักเรียน ส่วนการจัดการความรู้ได้รับการศึกษาถึงศักยภาพในการสนับสนุนงานประจำวันและการฝึกอบรมให้มีความรวดเร็วขึ้น<sup>98</sup>

อัมบรัส (Ambrus) ศึกษาเรื่อง ระบบการจัดการจัดการความรู้ขององค์กร พบว่าระบบการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งหมดและเทคโนโลยีที่สนับสนุนมีความสัมพันธ์กันในฐานะแหล่งทรัพยากร ระบบการจัดการความรู้ที่ได้รับการออกแบบขึ้นมีความสัมพันธ์กันระหว่าง

<sup>96</sup> Ronald Maier. "State-of-Practice of Knowledge Management System: Results of an Empirical Study" UPGRADE 3,1 February 2002, pp.15-23.

<sup>97</sup> Eleni Dianne Coukos-Semmel, "Knowledge management : Processes and strategies used in United States research universities" (Ed.D. dissertation, Florida Atlantic University, 2002), Abstract.

<sup>98</sup> Merrilee Hoen, "The application of electronic performance support and knowledge management in a post-secondary administrative environment" (M.A. dissertation, Royal Roads University, 2003), Abstract.

ความเป็นไปได้และการทำหน้าที่ของระบบที่สามารถใช้ความรู้ที่ได้รับการออกแบบขึ้นมาได้ สามารถเห็นได้โดยการเปลี่ยนต้นแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่เทคโนโลยีความรู้ผ่านการ ใช้ระบบแบบเดิมและขั้นสูงในการสนับสนุนของลักษณะเด่นของการจัดการความรู้ ในเรื่อง ที่กว้างขึ้นและในหลักการที่กว้างกว่าเครื่องมือที่ได้รับการออกแบบเพื่อส่งมอบการทำหน้าที่ เกี่ยวกับความรู้ระบบที่มีความรู้เป็นศูนย์กลางดังกล่าวต้องการการแก้ไขปรับปรุงการจัด หมวดหมู่ความรู้ที่มีอยู่และการพัฒนาเทคโนโลยีเชิงระบบแบบประสมประสานของระบบการ จัดการความรู้ โครงการที่เสนอสมบูรณด้วยการทำแผนปฏิบัติการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่ นำเสนอเป็นแนวทางแก่นักทฤษฎีและนักปฏิบัติเพื่อทำการวิจัยต่อไปในเรื่องของการจัดการ ความรู้และระบบการจัดการความรู้<sup>99</sup>

กลิคแมน (Glickman) ศึกษาสิ่งที่ควรพิจารณาในการปฏิบัติในด้านการจัดการความรู้ ในวงการศึกษ พบว่า แนวทางการปฏิบัติสามารถทำให้เป็นรูปธรรมได้ และสามารถปรับปรุงได้ โดยพยายามหล່หลอมวัฒนธรรมของความร่วมมือและการมีปฏิสัมพันธ์ภายในและระหว่าง โรงเรียนต่าง ๆ หรือในกลุ่มครูและการพยายามที่จะจัดการความรู้ในการทำงานอย่างเป็นระบบ ให้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของเขตการศึกษาในการปฏิบัติการ จัดการความรู้ในการทำงาน<sup>100</sup>

คัมลา (Kamla) ได้ศึกษา การตรวจสอบสิ่งที่แสดงถึงการใช้ระบบการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการตรวจสอบทางสังคมวิชาการ พบว่า มีความแตกต่างบางประการระหว่างปัจจัยทาง สังคมเทคนิคของการใช้และการเผยแพร่ความรู้ ปัจจัยของการใช้ความรู้ได้แก่คุณภาพของ ความรู้ ความน่าเชื่อถือของความรู้การสนับสนุนการจัดการและรางวัลจากการใช้ประโยชน์ โดย ที่ปัจจัยของการเผยแพร่ความรู้คือรางวัลจากการเผยแพร่ การสนับสนุนการจัดการและระดับ การเก็บรักษาระบบ<sup>101</sup>

โรมาน (Roman) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อความพร้อมในกรณีฉุกเฉิน โดย ทำการศึกษาด้านระบบข้อมูลที่ตรวจสอบบทบาทของระบบการจัดการความรู้ในเนื้อหาของการ

<sup>99</sup> Megan E. Ambrus, "An integrative framework for an enterprise-wide information and knowledge management system". (The University of Texas at El Paso). [Online] (Available: March 9, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2004), Abstract.

<sup>100</sup> Dan Glickman, "Knowledge seeking practices of healthcare leaders in learning organization". (The University of British Columbia (Canada)) [Online] (Available: March 19, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005), Abstract.

<sup>101</sup> A. A. Kamla, "A socio-technical investigation of the determinants of knowledge management systems usage". (The Claremont Graduate University), [Online] (Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005), Abstract.

เตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉิน ภายในกลุ่มความร่วมมือของมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ โดยใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ พบว่าการใช้ระบบการจัดการความรู้ที่ใช้เว็บแบบสำเร็จรูปเป็นหลัก สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ได้ โดยระบบสามารถให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ในการเตรียมความพร้อมกรณีฉุกเฉินได้ รวมถึงสามารถอำนวยความสะดวกเรื่องกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งก่อนและในระหว่างกรณีฉุกเฉินได้ และสามารถใช้ในการวางโครงสร้างในการทำเอกสารและการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในกรณีฉุกเฉินได้ กระบวนการความร่วมมือโดยรวมระหว่างมหาวิทยาลัยแคลร์ม็องต์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉิน ได้ผลสรุปว่าระบบตามที่มีอยู่ในปัจจุบันควรดำเนินการปรับปรุงให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้น จึงจะทำให้ระบบเป็นระบบที่ดีที่สุดในการเตรียมความพร้อมในกรณีฉุกเฉินขององค์กร รวมถึงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และระบบการปรับปรุงหลักในการนำร่องและการหา “ความพอดี” ระหว่างระบบและการวางแผนในกรณี ฉุกเฉินความจำเป็นสำหรับ<sup>102</sup>

เซง (Zheng) ได้ศึกษา ผลกระทบของวัฒนธรรม โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้และประสิทธิภาพขององค์กร พบว่าวัฒนธรรม โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ วัฒนธรรมขององค์กรมีผลกระทบในเชิงบวกมากที่สุดต่อประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ กลยุทธ์เชิงองค์กร มีผลกระทบเล็กน้อย และโครงสร้างเชิงองค์กรมีผลกระทบในเชิงบวกน้อยที่สุด ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้และวัฒนธรรม โครงสร้างและกลยุทธ์เชิงองค์กรมีผลกระทบปานกลางต่อประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันในเชิงปฏิบัติ สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเชื่อมโยงการเรียนรู้และความรู้เข้ากับการปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรในความพยายามในการจัดการความรู้และการมุ่งไปที่ประเด็น วัฒนธรรม โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังบ่งชี้ให้เห็นถึงการศึกษานในอนาคต เกี่ยวกับการปรับปรุง การวัดและการสำรวจปัญหาการวิจัยเพิ่มเติม<sup>103</sup>

<sup>102</sup> M. Roman, “What counts: Education knowledge management practices (The Claremont Graduate University)”, [Online] (Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005), Abstract.

<sup>103</sup> Vincent W. Zheng, “The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness.” (University of Minnesota), [Online] (Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005), Abstract.

## สรุป

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สะท้อนรูปแบบกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงและเป็นกรอบบังคับการปฏิบัติงาน องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งทำให้องค์กรมีสภาพเป็นระบบรัฐบาล (system of government) และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ ในปัจจุบันโลกได้ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ มีแหล่งการเรียนรู้กระจุกกระจายในหลากหลายรูปแบบ แต่เมื่อต้องการใช้ความรู้กลับนำมาใช้ได้ไม่เต็มที่ องค์กรจึงต้องดำเนินการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมข้อมูล ข่าวสารให้เป็นระบบ เข้าถึงได้ง่ายและใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่า และเปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน แต่เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรนั้นประกอบด้วย

- 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา
- 2) การมอบอำนาจ
- 3) การตัดสินใจ
- 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
- 5) ความไว้วางใจ
- 6) ความมีคุณภาพ
- 7) การยอมรับ
- 8) ความเอื้ออาทร
- 9) ความซื่อสัตย์สุจริตและ
- 10) ความหลากหลายของบุคลากร

และแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วย

- 1) การค้นหาความรู้
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 5) การเข้าถึงความรู้
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ
- 7) การเรียนรู้

เมื่อองค์กรกำหนดวัฒนธรรมให้มีความเหมาะสมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ จะส่งผลให้การดำเนินการจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 2) การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 97 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 121 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครู สถานศึกษาละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) และการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจและคณะ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการ และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ** เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรค นิยามปัญหา จากวรรณกรรม เอกสาร ตำรา ข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงรายงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จัดทำโครงร่างงานวิจัยนำเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือและเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์แปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

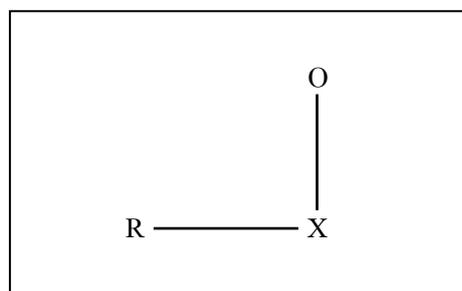
**ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยทำรายงานการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่วมนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) แผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยกำหนดศึกษาเฉพาะในระดับช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 จำนวน 121 โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> จากสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 121 โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดของสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป<sup>2</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง 97 โรงเรียน แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามจำนวนและขนาดของสถานศึกษา กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครูช่วงชั้นละ 1 คน รวม 2 ช่วงชั้น จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 388 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง				ผู้ให้ข้อมูล			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
1. บ้านโป่ง	19	14	2	38	15	13	2	30	60	52	8	120
2. โพธาราม	16	24	2	42	13	19	2	34	52	76	8	136
3. ดำเนินสะดวก	8	7	4	19	7	6	2	15	28	24	8	60
4. บางแพ	14	6	2	22	11	5	2	18	44	20	8	72
รวม	57	54	10	121	46	43	8	97	184	172	8	388

<sup>1</sup> Krejcie and Morgan, Determining sample size for research activities. Educational & Psychological Measurement, 607-610.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองการเจ้าหน้าที่, “คู่มือการคำนวณเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา ปี 2538.” 1.

## ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ( $X_{tot}$ ) ตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and others) ดังนี้

2.1.1 ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์กร ( $X_1$ ) หมายถึง การชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ และเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งมั่นประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกันและคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งมั่นประสงค์ของสถานศึกษา

2.1.2 การมอบอำนาจ ( $X_2$ ) หมายถึงการให้ความสำคัญในการมอบอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อมอบหมายงานให้ครูนำไปปฏิบัติรวมทั้งการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน

2.1.3 การตัดสินใจ ( $X_3$ ) หมายถึงการคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจบางครั้งอาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้นๆ หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานเท่านั้น

2.1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $X_4$ ) หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนางานสถานศึกษาร่วมกัน

2.1.5 ความไว้วางใจ ( $X_5$ ) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความต้องการและไว้วางใจว่าครูจะสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

2.1.6 ความมีคุณภาพ ( $X_6$ ) หมายถึง การที่สถานศึกษาเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในสถานศึกษา

2.1.7 การยอมรับ ( $X_7$ ) หมายถึงการที่สถานศึกษาเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน

2.1.8 ความเอื้ออาทร ( $X_8$ ) หมายถึงการที่สถานศึกษาเอาใจใส่ดูแล ความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่

2.1.9 ความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_9$ ) หมายถึง การที่สถานศึกษาเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และการกำหนดแนวทางที่ทำให้ครูทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก

2.1.10 ความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{10}$ ) หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญในความแตกต่างในเรื่องปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน การรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน

2.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ( $Y_{tot}$ ) ตามแนวคิดของ บุกูดี บุกูญากิจ และคณะ ดังนี้

2.2.1 การค้นหาความรู้ ( $Y_1$ ) หมายถึง การศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ในการวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้ แผนที่ความรู้ (knowledge mapping) เพื่อให้องค์กรเห็นภาพรวมของคลังความรู้ภายในองค์กร สามารถนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ในการต่อยอด ขยายความรู้ในเรื่องต่างๆอย่างเป็นระบบ

2.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ ( $Y_2$ ) หมายถึง การนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการ ดึงความรู้จากแหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ความรู้ใดที่ไม่สมบูรณ์องค์กรต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการและการดักจับความรู้นั้นให้ได้

2.2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ( $Y_3$ ) หมายถึง การจัดทำระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การจัดการความรู้ให้เป็นระบบรวมถึงการจัดทำสารบัญญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

2.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ( $Y_4$ ) หมายถึง การรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ซึ่งสามารถทำได้โดยการจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และการใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลหรือความรู้

2.2.5 การเข้าถึงความรู้ ( $Y_5$ ) หมายถึง วิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ให้เกิดความสมดุล ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้ง โดยทั่วไป การส่งหรือการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้สามารถทำได้โดยการป้อนความรู้ (push) และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) ซึ่งเป็นการลดปัญหาการได้รับข้อมูล ความรู้ที่ไม่ต้องการหรือได้รับมากเกินไป (information overload)

2.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ( $Y_6$ ) หมายถึง การจัดทำเอกสารและฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและ

รวดเร็วยิ่งขึ้น องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้

2.2.7 การเรียนรู้(Y7) หมายถึง การที่บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและพัฒนา ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญมาก องค์กรต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดให้ (force choice) ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี และ พาร์เกอร์ (Patterson, Perkey and Parker) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของสุจินต์ สว่างศรี

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจและคณะ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของบุญดี บุญญาภิจและคณะ ที่พัฒนามาจากแบบประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>3</sup> โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือการจัดการความรู้

อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือการจัดการความรู้

อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

<sup>3</sup> Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, 107-108.

- ระดับ 3 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือการจัดการความรู้  
อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือการจัดการความรู้  
อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือการจัดการความรู้  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงแบบสอบถาม ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องตามจุดมุ่งหมาย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 แห่ง โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ 4 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>4</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.982

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบราชการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความกรุณาทำหนังสือถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในการตอบแบบสอบถาม

---

<sup>4</sup> Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามในการวิจัย

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับสถานศึกษาที่อยู่ไกลผู้วิจัยได้มอบหมายให้ตัวแทนเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อส่งกลับมายังผู้วิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์
2. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วตรวจสอบความเรียบร้อยแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้สถิติตามแนวทาง ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การคำนวณค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>5</sup> ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

---

<sup>5</sup> John W. Best, Research in Education, 3<sup>rd</sup> ed. (New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1978), 174.

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือการจัดการความรู้  
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือการจัดการความรู้  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน  
(stepwise multiple regression analysis)

### สรุป

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 2) การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการ  
ความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ใช้สถานศึกษา ชั้น  
พื้นฐานของรัฐ ที่จัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ราชบุรี  
เขต 2 จำนวน 97 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากรคือสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 121 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล  
สถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน รวม  
ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร  
ที่สร้างตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์กี้และปาร์กเกอร์ (Patterson, Perkey and Parker)  
และการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ และคณะ นำข้อมูลที่ได้มาทำการ  
วิเคราะห์ โดยใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple  
regression analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 โรงเรียน แต่ละสถานศึกษามีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูสถานศึกษาละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 388 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 97 โรงเรียน รวม 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 97 คน และครู จำนวน 194 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 388 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 388)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	157	40.46
หญิง	231	59.54
รวม	388	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 31 ปี	6	1.55
31-40 ปี	17	4.38
41-50 ปี	170	43.81
50 ปีขึ้นไป	195	50.26
รวม	388	100.00
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	10	2.58
10-20 ปี	38	9.79
21-30 ปี	203	52.32
30 ปีขึ้นไป	137	35.31
รวม	388	100.00
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	2.58
ปริญญาตรี	294	75.77
สูงกว่าปริญญาตรี	84	21.65
รวม	388	100.00
5. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหารสถานศึกษา	97	25.00
หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	97	25.00
ครูช่วงชั้นที่ 1	97	25.00
ครูช่วงชั้นที่ 2	97	25.00
รวม	388	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n = 388)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	7	1.80
1-5 ปี	63	16.24
6-10 ปี	66	17.01
10 ปีขึ้นไป	252	64.95
รวม	388	100.00
7. ประสบการณ์ในโรงเรียนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	13	3.35
1-5 ปี	102	26.29
6-10 ปี	64	16.49
10 ปีขึ้นไป	209	53.87
รวม	388	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงส่วนใหญ่ จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 59.54 เพศชาย จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 40.46 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีอายุ 50 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 50.26 มีอายุน้อยกว่า 31 ปีน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.55 อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีอายุงาน 21-30 ปีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 52.32 มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.58 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าจบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 75.77 จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.58 ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ครูช่วงชั้นที่ 1 และครูช่วงชั้นที่ 2 เท่ากัน ตำแหน่งละ 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่ามีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 64.95 มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 ประสบการณ์ในโรงเรียนปัจจุบัน พบว่ามีประสบการณ์ในโรงเรียนปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 53.87 มีประสบการณ์ในโรงเรียนปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.35

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและรายด้านของวัฒนธรรมองค์กร แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของวัฒนธรรมองค์กร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

(n = 97)

วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1. ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ( $X_1$ )	4.17	0.62	มาก
2. การมอบอำนาจ ( $X_2$ )	4.33	0.65	มาก
3. การตัดสินใจ ( $X_3$ )	3.95	0.74	มาก
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $X_4$ )	4.36	0.67	มาก
5. ความไว้วางใจ ( $X_5$ )	4.13	0.66	มาก
6. ความมีคุณภาพ ( $X_6$ )	4.27	0.62	มาก
7. การยอมรับ ( $X_7$ )	4.36	0.65	มาก
8. ความเอื้ออาทร ( $X_8$ )	4.35	0.64	มาก
9. ความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_9$ )	4.24	0.67	มาก
10. ความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{10}$ )	4.16	0.61	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )	4.23	0.65	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กร( $X_{10}$ ) ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าจากระดับมากไปหาระดับน้อยได้ ดังนี้ การยอมรับ ( $X_7$ ) ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.65) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $X_4$ ) ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.67) ความเอื้ออาทร ( $X_8$ ) ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.64) การมอบอำนาจ ( $X_2$ ) ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.65) ความมีคุณภาพ ( $X_6$ ) ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.62) ความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_9$ ) ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.67) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ( $X_1$ ) ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.62) ความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{10}$ ) ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.61) ความไว้วางใจ ( $X_5$ ) ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.66) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การตัดสินใจ ( $X_3$ ) ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบไม่แบบสอบถามสอดคล้องกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายข้อ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ระดับวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายข้อ

(n = 97)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
	<b>ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์กร</b>			
1	ประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน	4.18	0.63	มาก
2	โรงเรียนมีรูปแบบที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน	4.16	0.63	มาก
3	โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียน	4.16	0.62	มาก
	<b>รวม</b>	4.17	0.62	มาก
	<b>การมอบอำนาจ</b>			
4.	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบแก่ครู	4.19	0.66	มาก
5.	ผู้บริหารให้ครูทุกคนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเท่าเทียมกัน	4.38	0.64	มาก
6.	ผู้บริหารให้ครูทุกคนมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกัน	4.42	0.66	มาก
	<b>รวม</b>	4.33	0.65	มาก
	<b>การตัดสินใจ</b>			
7.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติมากที่สุด	4.22	0.63	มาก
8.	ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้นๆ	3.79	0.83	มาก
9.	ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น	3.83	0.77	มาก
	<b>รวม</b>	3.95	0.74	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
	<b>ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</b>			
10.	บุคลากรมีความรู้สึกที่โรงเรียนเป็นของทุกคน	4.36	0.70	มาก
11.	บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน	4.35	0.68	มาก
12.	บุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน	4.37	0.64	มาก
	<b>รวม</b>	4.36	0.67	มาก
	<b>ความไว้วางใจ</b>			
13	โรงเรียนให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ	4.09	0.70	มาก
14	โรงเรียนให้ครูตัดสินใจในการทำงาน	4.15	0.64	มาก
15.	โรงเรียนไว้วางใจในการตัดสินใจเป็นอย่างดีของครู	4.14	0.64	มาก
	<b>รวม</b>	4.13	0.66	มาก
	<b>ความมีคุณภาพ</b>			
16.	โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน	4.36	0.60	มาก
17.	โรงเรียนเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครู และความสามารถของนักเรียน	4.18	0.62	มาก
18.	โรงเรียนให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคน	4.27	0.64	มาก
	<b>รวม</b>	4.27	0.62	มาก
	<b>การยอมรับ</b>			
19.	โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู	4.27	0.67	มาก
20.	โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน	4.37	0.66	มาก
21.	โรงเรียนยกย่องครูและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	4.44	0.62	มาก
	<b>รวม</b>	4.36	0.65	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
	<b>ความเอื้ออาทร</b>			
22.	โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของทุกคนในโรงเรียน	4.26	0.69	มาก
23.	โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของครู	4.27	0.67	มาก
24.	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่	4.53	0.58	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	4.35	0.64	มาก
	<b>ความซื่อสัตย์สุจริต</b>			
25.	โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากรโดยการชมเชยและให้ผลตอบแทน	4.16	0.71	มาก
26.	โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ	4.26	0.67	มาก
27.	โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก	4.30	0.65	มาก
	<b>รวม</b>	4.24	0.67	มาก
	<b>ความหลากหลายของบุคลากร</b>			
28.	โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อและบุคลิกภาพของครูแต่ละคน	4.08	0.61	มาก
29.	โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน	4.14	0.62	มาก
30.	โรงเรียนให้ความสำคัญแก่ครูแต่ละคน ให้รู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน	4.24	0.60	มาก
	<b>รวม</b>	4.16	0.61	มาก
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	4.23	0.65	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากจำนวน 29 ข้อ และระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือข้อ 24 โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้า ในหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.58) รองลงมาคือข้อ 21 โรงเรียนยกย่องครูและนักเรียนที่ ประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.62) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อที่ 8 ผู้มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจอาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้นๆ ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.83) รองลงมาคือข้อที่ 9 ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.76)

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของการจัดการความรู้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดัง รายละเอียดตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

(n = 97)

การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1. การค้นหาความรู้(Y <sub>1</sub> )	3.90	0.57	มาก
2. การสร้างและแสวงหาความรู้(Y <sub>2</sub> )	3.92	0.56	มาก
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ(Y <sub>3</sub> )	3.76	0.92	มาก
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้(Y <sub>4</sub> )	3.81	0.65	มาก
5. การเข้าถึงความรู้(Y <sub>5</sub> )	3.79	0.63	มาก
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้(Y <sub>6</sub> )	4.02	0.62	มาก
7. การเรียนรู้(Y <sub>7</sub> )	4.11	0.60	มาก
รวม (Y <sub>tot</sub> )	3.90	0.53	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยภาพรวมระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 (Y<sub>tot</sub>) มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าจากระดับมากไปหาระดับน้อยได้ ดังนี้ การเรียนรู้ (Y<sub>7</sub>) ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.60) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y<sub>6</sub>) ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.62) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Y<sub>2</sub>) ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.56) การค้นหาความรู้ (Y<sub>1</sub>) ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.57) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Y<sub>4</sub>) ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.65) การเข้าถึงความรู้ (Y<sub>5</sub>) ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.63) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Y<sub>3</sub>) ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.92) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายมาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามไม่สอดคล้องกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายข้อ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายชื่อ

(n = 97)

ข้อที่	การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
	<b>การค้นหาความรู้</b>			
1.	โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของเขตของการจัดการความรู้	3.97	0.61	มาก
2.	โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้แผนที่ความรู้	3.88	0.65	มาก
3.	โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ	3.86	0.66	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>
	<b>การสร้างและแสวงหาความรู้</b>			
4.	โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆมาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	3.93	0.64	มาก
5.	โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้	4.03	0.63	มาก
6.	โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการดักจับความรู้	3.80	0.61	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>
	<b>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>			
7.	โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้	3.81	0.68	มาก
8.	โรงเรียนจัดทำสารบัญความรู้ประเภทต่างๆ อย่างเป็นระบบ	3.66	0.70	มาก
9.	โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหา และการนำมาใช้	3.69	0.70	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.92</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
	<b>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</b>			
10.	โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย	3.77	0.70	มาก
11.	โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร	3.80	0.71	มาก
12.	โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน	3.86	0.69	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>
	<b>การเข้าถึงความรู้</b>			
13.	โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ที่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล	3.78	0.67	มาก
14.	โรงเรียนส่งเสริมหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้โดยการป้อนความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้	3.81	0.69	มาก
15.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ใช้เลือกรับหรือใช้ความรู้เฉพาะข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ	3.79	0.71	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
	<b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>			
16.	โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว	4.05	0.72	มาก
17.	โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้	4.01	0.69	มาก
18.	โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.99	0.68	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	การจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
19.	บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	4.06	0.65	มาก
20.	โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และกล้าลองผิดลองถูก	4.09	0.68	มาก
21.	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร	4.18	0.68	มาก
	รวม	4.11	0.60	มาก
	รวมทั้งสิ้น	3.90	0.53	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากจำนวน 21 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงสุด คือข้อ 21 ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือข้อ 20 โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และ กล้าลองผิดลองถูก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.68) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือข้อที่ 8 โรงเรียนจัดทำ สารบัญความรู้ประเภทต่างๆ อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.70) รองลงมาคือข้อที่ 9 โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การ ค้นหาและการนำมาใช้ ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.70)

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรโดย ภาพรวมและรายด้าน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับการ จัดการความรู้โดยภาพรวม ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและ  
รายด้าน

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>tot</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	1.00	.617**	.491**	.448**	.472**	.537**	.537**	.578**	.531**	.494**	.717**	.575**
X <sub>2</sub>		1.00	.550**	.532**	.642**	.659**	.637**	.664**	.616**	.624**	.824**	.560**
X <sub>3</sub>			1.00	.374**	.566**	.536**	.515**	.529**	.558**	.562**	.716**	.528**
X <sub>4</sub>				1.00	.554**	.529**	.530**	.498**	.469**	.481**	.684**	.481**
X <sub>5</sub>					1.00	.662**	.609**	.593**	.618**	.632**	.802**	.544**
X <sub>6</sub>						1.00	.723**	.695**	.686**	.664**	.842**	.578**
X <sub>7</sub>							1.00	.778**	.685**	.621**	.834**	.585**
X <sub>8</sub>								1.00	.761**	.647**	.851**	.591**
X <sub>9</sub>									1.00	.761**	.844**	.630**
X <sub>10</sub>										1.00	.815**	.652**
X <sub>tot</sub>											1.00	.722**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของ วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.374 – 0.851 เป็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้าน (X<sub>1</sub>-X<sub>10</sub>) กับตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.686 – 0.851 โดยตัวแปรด้านความเอื้ออาทร (X<sub>8</sub>) กับวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม (X<sub>tot</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.851

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแต่ละด้าน (X<sub>1</sub>-X<sub>10</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.374-0.778 โดยตัวแปรด้านการยอมรับ (x<sub>7</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ 0.778

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) กับตัวแปรการจัดการความรู้ในสถานศึกษาโดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.722 เป็นความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 3 ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 หรือไม่ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในภาพรวม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	58.883	3	19.628	153.446	0.000*
Residual	49.118	384	.128		
Total	108.001	387			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.738
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R square)	0.545
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square)	0.542
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.358

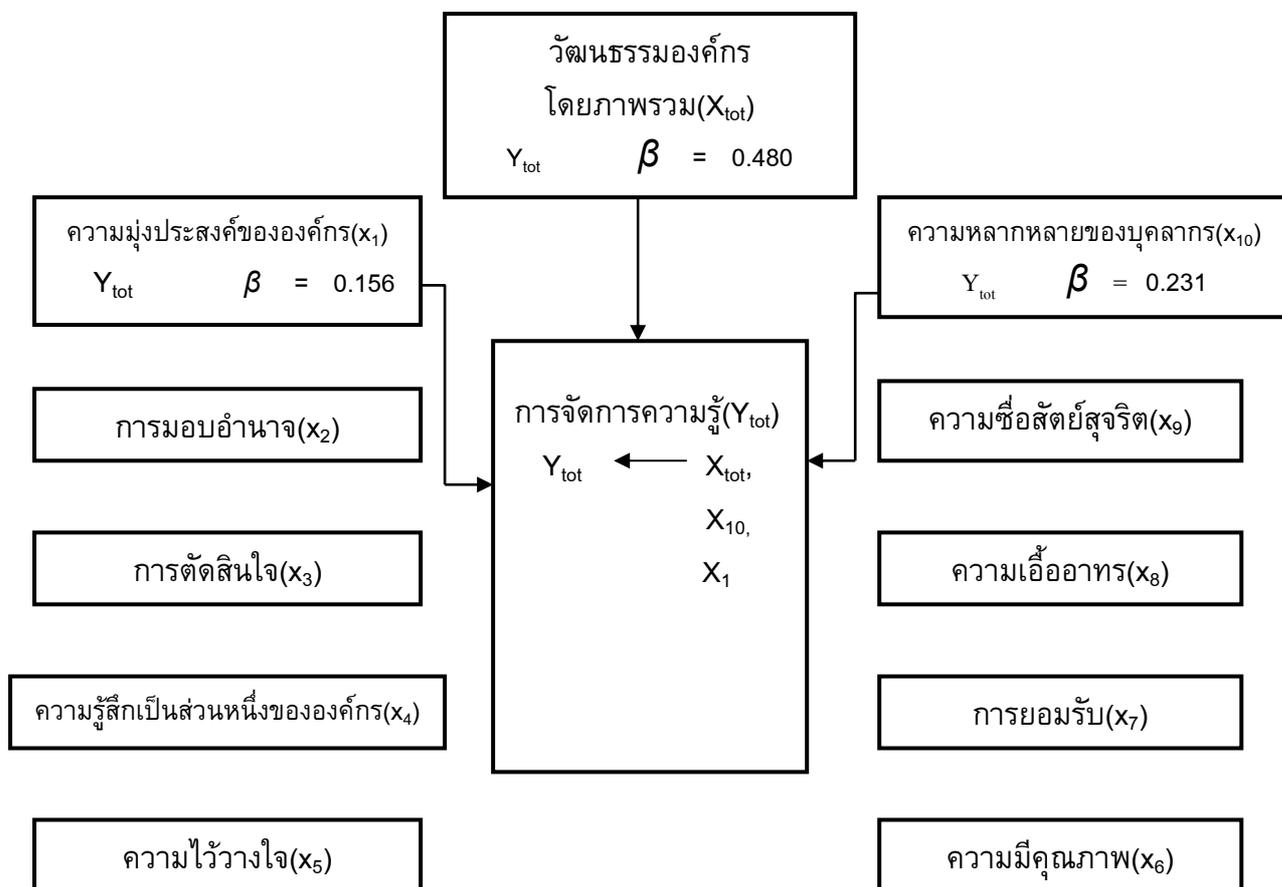
## ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.261	.172		1.517	.130
วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )	.480	.088	.414	5.439**	.000
ความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{10}$ )	.231	.060	.234	3.839**	.000
ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ( $X_1$ )	.156	.048	.163	3.219**	.000

จากตารางที่ 11 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม( $X_{tot}$ ) ความหลากหลายของบุคลากร( $X_{10}$ ) และความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.738 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R square) เท่ากับ 0.545 นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม( $X_{tot}$ ) ความหลากหลายของบุคลากร( $X_{10}$ ) และความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา( $X_1$ ) สามารถทำนายการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ) ได้ร้อยละ 54.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R square) เท่ากับ 0.542 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.358 ในลักษณะนี้แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวม( $X_{tot}$ ) ความหลากหลายของบุคลากร( $X_{10}$ ) และความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา( $X_1$ ) ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 0.261 + 0.480(X_{tot}) + 0.231(X_{10}) + 0.156(X_1)$$

สามารถแสดงเป็นแผนภูมิเกี่ยวกับการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของ  
 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ดังแผนภูมิที่ 7



→ หมายถึง ตัวแปรที่เข้าสมการทำนาย  
 $\beta$  หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

แผนภูมิที่ 7 สรุปผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 2) การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 97 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 121 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 97 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูสถานศึกษาละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) และการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญาภิกิจและคณะ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2551 ถึงวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2551 โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติมีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การยอมรับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเอื้ออาทร การมอบอำนาจ ความมีคุณภาพ ความ

ชื่อเสียงสุจริต ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ และการตัดสินใจ

2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การเรียนรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การค้นหาความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

3. วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความหลากหลายของบุคลากร และความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะวัฒนธรรมเกิดจากความเชื่อ และเป็นตัวกำหนดระเบียบการปฏิบัติของบุคคลให้มีความประพฤติไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีผลสะท้อนออกมาในรูปแบบของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างระเบียบแบบแผน โดยสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง และช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กรได้ ตลอดจนจนถึงมีผลต่อความก้าวหน้า และการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ที่พบว่าความสำคัญของการอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุจินต์ สว่างศรี ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาโดยภาพรวม คือ ด้านปทัสถานและมาตรฐานความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และการยอมรับ การบูรณาการ และความมีคุณภาพ และสอดคล้องกับซอร์เนอร์ (Sawner) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ตัวแบบของซาซคิน (Sashkin) ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม กับผลการปฏิบัติงาน พบว่ามิติของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน

เมื่อแยกพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก จำนวน 10 ด้าน ซึ่งอาจเป็นเพราะการจัดการเรียนการสอน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ครู ได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน โดยที่วัฒนธรรมองค์กรด้านการยอมรับอยู่ในลำดับแรก สอดคล้องกับปรีชา น้อยพวง ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี พบว่าวัฒนธรรมสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

การที่ด้านการยอมรับมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะ การจัดการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งเน้นที่คุณภาพในการจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการพัฒนาความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถ เท่าทันกับนวัตกรรมและกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเปิดโอกาส และให้การสนับสนุนครูในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างต่อเนื่องและให้การยอมรับในความคิดเห็นที่ดีของครู โดยยอมรับและให้การยกย่องความสำเร็จในผลงานของครูและนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับอ้อยทิพย์ สุทธิเทพ ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาประเภทศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และพบว่าวัฒนธรรมสถานศึกษาของสถานศึกษาประเภทศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ 3 ด้านแรกคือ ด้านการยอมรับ การมอบอำนาจและความไว้วางใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของมาลี ควรคณิง เรื่องวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่าระดับวัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวม ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก ดังนี้ การยอมรับนับถือ การมอบอำนาจ ความมีคุณภาพ เป้าหมายของโรงเรียน ความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้ออาทร และความหลากหลายของบุคลากรตามลำดับ และสอดคล้องกับโอลิเวียร์ (Olivier) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะวัฒนธรรมของครูและสถานศึกษาประเภทศึกษาในสหรัฐ พบว่าวัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพัน ที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่อไป

2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าการจัดการความรู้เป็นแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณค่าของบุคลากรภายในองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องดำเนินการส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูให้ส่งผลต่อความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียน และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้

มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ที่มีอยู่ภายในแต่ละบุคคล และความรู้ที่มีอยู่โดยทั่วไปเพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาสร้างให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ และคณะ ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้

เมื่อพิจารณาการจัดการความรู้เป็นรายด้านพบว่าการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งอาจเป็นเพราะสถานศึกษาได้ดำเนินการจัดวิธีการ และทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสม รวมทั้งมีความพยายามที่จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้และการเรียนรู้ ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตรงกับงานวิจัยของวสันต์ ลาจันทร์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 พบว่าการจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก ซึ่งอาจเป็นเพราะการเรียนรู้เป็นวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม สัมมนาไปใช้ในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตนเอง รวมทั้งนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม สัมมนาไปเผยแพร่ให้แก่บุคลากรอื่น ๆ ภายในสถานศึกษารับทราบร่วมกัน เพื่อปรับปรุงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแต่เป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าการดำเนินการจัดระบบของความรู้ นั้น มีความจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเหลือเป็นอย่างมาก เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการค้นคว้าหาความรู้ที่ได้ดำเนินการจัดเก็บเรียบร้อยแล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่อาจจะมีความรู้ ความสามารถและความถนัดด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการจัดระบบของความรู้ น้อย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้ และความสามารถ ตลอดจนทักษะด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการนำมาใช้ในการจัดระบบการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 การที่วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษาและ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการดำเนินการกระจายอำนาจเชิงบริหารและการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์กรมีความอิสระในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ รวมทั้งการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความร่วมมือ มีความไว้วางใจ และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของการดำเนินการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จึงทำให้วัฒนธรรมของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปสู่บรรยากาศความมีประสิทธิผล ความสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของครูและนักเรียน ความมีส่วนร่วม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจึงมีหน้าที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่มีความเอื้ออาทร และเป็นกัลยาณมิตรในสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น โดยการยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู รวมทั้งให้ความจริงใจ ยกย่องนับถือ สนับสนุนต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของครู ดังที่ซิลส์ (Shils) ได้กล่าวว่า ทุกองค์กรในสังคมจะมีขอบเขตของค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์ขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคคล ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงาน และการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์กร สอดคล้องกับแพตเตอร์สัน (Patterson) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยมิสซิสซิปปี The University of Southern Mississippi พบว่า ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะก่อให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆ ว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กร และสอดคล้องกับมารais (Marais) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร พบว่าผลจากการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร และความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน และครูรู้จักยึดหยุ่นในเรื่องการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน ในเรื่องของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และการที่ครูได้รับการอบรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการเรียนการสอนผ่านกิจกรรม โครงการกับแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทำให้เกิดความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ตลอดจนความสามัคคี ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้และ

โรงเรียนเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า นำไป สู่จุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันของสถานศึกษา ซึ่งบาฮ์รา (Bahra) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนัก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน และสอดคล้องกับธีระยุทธ ศรีปิยะรัตน์กุล ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงในทางบวกกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเฉพาะในเรื่องของความหลากหลายของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริต และความมีคุณภาพ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรด้านความความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้รับนโยบายจากต้นสังกัด นำมาประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบที่คำนึงถึงความสำคัญและคุณค่าความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ตลอดจนมีการตัดสินใจและการประเมินผลร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแพตเตอร์สัน เพอร์กี และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (school purposes) ว่าองค์กรใดหรือสถานศึกษาใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรือง ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง ใน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ สอดคล้องกับธัญญา มั่นคง ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนกับระดับมาตรฐานการเรียนการสอนของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าระดับองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมาก โดยความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน อยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก สอดคล้องกับสุจินต์ สว่างศรี ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ผ่านและที่ยังไม่เข้ารับการประเมินแตกต่างกัน โดยโรงเรียนที่ผ่านการประเมินมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนที่ยังไม่เข้ารับการประเมินทุกด้าน และวัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาโดยภาพรวม

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ดังนี้

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา พร้อมทั้งมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มาประกอบในการตัดสินใจ โดยหาทางเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าเป็นที่ดีที่สุด ประกอบกับให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพราะการตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์กร

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถให้กับผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญ เพื่อนำมาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่างพื้นที่และต่างสังกัด

3. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้ครูและบุคลากร เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างจริงจัง สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันวางแผนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และให้อิสระทางความคิด โดยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครูว่า ครูสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังที่กำหนด

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ในสังกัดอื่นๆ ทุกสังกัด

2. ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ควรศึกษาการจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กนก จันทร์ขจร. “เกียรติอยู่กับงานที่ซื่อสัตย์สุจริต,” คู่มือครูการอบรมความรู้จริยธรรมเพื่อชีวิต. กรุงเทพฯ : ม.ป.ป., 2538.
- กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545  
พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ , 9.
- \_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อม  
กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ (กรุงเทพมหานคร : โรง
- พิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) 2546), 4.
- \_\_\_\_\_ . สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา.  
ม. ป.ท., 2548.
- กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. “การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน”  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2546.
- เข็มชาติ ไชยโหวาร “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาขอนแก่น เขต3” การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- จันทร์ภา พักตร์เพียงจันทร์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับการ  
ปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษ” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต  
สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2547.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. “การประเมินผลการพัฒนาองค์กร,” เอกสารพัฒนาการสอนชุด  
วิชาการพัฒนาองค์กร หน่วยที่ 12 สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
2538”
- เจริญ ว่องประชานกุล, “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียน  
ของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม,  
2548.
- ฉัตรแก้ว ธีระเดชากุล, “การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสุพรรณบุรี เขต2” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
บัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์, 2548.
- ชาญชัย อาจินสมานจาร. “ความจำเป็นในการมอบอำนาจ,” เพิ่มผลผลิต. (ตุลาคม-พฤศจิกายน) 2542
- โทโมชิโร ทากานาชิ อ่างถึงใน สุวัฒน์ เงินน้ำ, ภาพหนึ่งประกอบการบรรยาย เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา เอกสารการประชุมปฏิบัติการพัฒนาวิทยากรแกนนำนักจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 22-26 พฤษภาคม 3550
- ธงชัย สันติวงศ์. องค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535  
 ัญญา มั่นคง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนกับระดับมาตรฐานการเรียนการสอนของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, 2546.
- ธีระยุทธ ศรีปิยะรัตนกุล “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2548.
- นันทิยา น้อยจันทร์. “วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา” โครงร่างวิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.
- บริษัท IBM ประเทศไทย จำกัด Knowledge Management เพื่อการเรียนรู้และค้นหาอนาคต [Online] <http://www.IBM.co.th>, 2545.
- บำรุง ปานสมุทร. “หลักวัฒนธรรม.” มิตรครู ปีที่ 29 ฉบับที่ 6 (ปีหลัง มีนาคม), 2530.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2547.
- บุญส่ง หาญพานิช, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษาไทย” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2546.
- ประดับพิณ ภูชนะกุล “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- ประเวศ ะสี. การสร้างพลังสร้างสรรค์องค์กร. กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน, 2540

- ปรีชา น้อยพ่วง. “วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2548.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. รายงานผลการสัมมนาระดับผู้บริหารของสถาบันภาคใต้. กรุงเทพฯ :  
กองวิจัยและวางแผน, 2540.
- พรทิพย์ กาญจนนียต และคณะ. การจัดการความรู้สู่วงจรรคุณภาพเพิ่มพูน. กรุงเทพฯ :  
2546
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ :  
ธรรมมลการพิมพ์ , 2547.
- พรพรรณ ภูมิฟู, การบริหารองค์ความรู้ [Online], accessed 23 March 2009. Available from  
: <http://kromchol.rid.go.th>
- พิสิฐ พูลสวัสดิ์. “วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2548.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2532.
- มาลี ควรคำนึง, “วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2545.
- รัตน์ เทียงตรง. “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษสถานศึกษาอนุบาลดาราธรรม”  
รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ นานมีบุ๊คส์  
พับลิเคชั่น 2546.
- วสันต์ ลาจันท์ก “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาขอนแก่น เขต 4” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- วรรณารถ แสงมณี. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ระเบียบทองการพิมพ์. 2544.

- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ตถาตา พับลิเคชั่น, 2548.
- \_\_\_\_\_. การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนรากฐานความรู้. กรุงเทพฯ : 2545.
- \_\_\_\_\_. การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร. ตามหนังสือ Learning to Fly เอกสารคำบรรยาย : 9 กันยายน 2547
- วีรวิฑู มามะศิริานนท์ และยุดา รักไทย. องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด, 2541.
- สবার์เซียร์ คิม เอกสารประกอบการบรรยาย The Practice of Communities of Practice (CoP). กรุงเทพฯ : 2547.
- สมบูรณ์ ภู่วรรณ. “การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด(มหาชน)” การประชุมวิชาการประจำเดือนด้านการจัดการความรู้ ครั้งที่ 3 สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 7 มิถุนายน 2546.
- สโนว์เดน เดฟ “การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน” 2003
- สิทธิโชค วราสันติกุล. จิตวิทยาการจัดการองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กแมงค์, 2540.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. การจัดการความรู้. ม.ป.ท., 2549.
- สุดา ทัพสุวรรณ. “การตัดสินใจ,” เกษียณอายุราชการ. (สิงหาคม), 2544.
- สุจินต์ สว่างศรี. “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.
- สุนาถ โกไศยกานนท์. “วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.
- สุพัตรา ปราณิ, “การประเมินคุณภาพการฝึกอบรม เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาของ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. “วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันการศึกษาพยาบาล” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่นๆ. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์, 2548.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. วัฒนธรรมองค์กร : แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ : บี.เจ. เพลทโปรเซสเซอร์, 2540.

- สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สารสนเทศเพื่อการศึกษา. [Online], accessed 5 October 2006. Available from <http://www.obec.go.th>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ : การประชุมปฏิบัติการเพื่อยกร่างโครงการนำร่องเครือข่ายการจัดการความรู้, เอกสารประกอบการพิจารณา, กรกฎาคม 2545.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ,2550 ,38.
- สำนักงานพัฒนาการเรียนรู้. คู่มือแนวทางการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานเรียนรู้สู่ธนาคารเรียนรู้. ธนาคารออมสิน, (ม.ป.ป.)
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547), 2.
- สำนักนิติการ สำนักงานปลัดกระทรวง. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : อักษรไทย , 2548.
- อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ. “วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาประถมศึกษาศักดิ์กรุงเทวมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

## ภาษาอังกฤษ

- Alvesson, Mats. “Organization Culture and Ideology,” International Study Management and Organization. Quoted in Fred Luthans, Organizational Behavior. New York : McGraw Hill Book Company, 1989
- Ambrus E. Megan , “An integrative framework for an enterprise-wide information and knowledge management system”. (The University of Texas at El Paso). [Online] Available: March 9, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2004
- Anderson Arthur and American Productivity & Quality Center . “The Knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version”, Arthur Anderson/APQC, USA., 1996, pp. 37.
- Backer, H.S. “Culture : A Sociological view.” Yale Review. , 1982.
- Barth, Steve. About Knowledge Management. Available from : <http://www.destination KM.com>

- Cooke R.A. Organization culture inventory : Leader's manual (2<sup>nd</sup> ed). Plymouth,ml : Human Synergistica Internation,1989.
- Coukos-Semmel Dianne Eleni , "Knowledge management : Processes and strategies used in United States research universities" Zed.D. dissertation, Florida Atlantic University, 2002), Abstract.
- Davenport, Thomas H., and Prusak, Laurence. Working Knowledge : How Organozation Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press. 1998.
- Debons, Anthony. The Information Professional Survey of an Emerging field. New York : Marcel Dekker, 1981.
- Fitcher, Joseph H. Sociology. Chicago : The University of Chicago, 1957
- Gartner, Tanya, Hans Obermeier and Dirk Ramhorst. " A Guided Tour through knowledgemotion(tm): The Siemens Business Services Knowledge Management Framework", in Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices, Editors- Thomas H. Davenport and Gilbert J.B. Probst, (Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Sons, Germany, 2002), pp. 162-176.
- Garvin, David A. Building Learning Organization. Harvard Business Review. July-August 1993.
- Glickman, Dan, "Knowledge seeking practices of healthcare leaders in learning organization". (The University of British Columbia (Canada)) [Online] Available: March 19, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005
- Holsapple, C.W. and K.D. Joshi "Understanding Knowledge Management Solutions: The Evolution of Frameworks in Theory and Practice" in Knowledge Management Systems: Theory and Practice, Stuart Barnes (Editor), Thompson Learning, (The Alden Press, UK, 2002), pp. 222-241.
- Kamla A. A., "A socio-technical investigation of the determinants of knowledge management systems usage". (The Claremont Graduate University), [Online] (Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005
- Kolb, David A., Rubin, Irwin M., and Osland Joyce S.,The Organizational Behavior Leader, 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1991.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Education & Psychological Measurement, 30, 607-610.

- Kucza, Timo. Knowledge management Process Model. Available from : <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001>.
- Cronbach, Lee J. Cronbach Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.
- Liebowitz, J. and T. Beckman. Knowledge Organizations : What Ever Manage Should Know, St.Luice/CRC Press, USA., 1998.
- Maier, Ronald . "State-of-Practice of Knowledge Management System: Results of an Empirical Study" UPGRADE 3,1 February 2002, pp.15-23.
- Marais, Lorraine C. The Relationship Between Organizational Culture The Practice Program Evaluation in Human Service Organizational. [Online] <http://www.lib.umi.com>, 1999.
- Marquardt, M. & Reynold, A. The Global Learning Organization, (New York: Irwin, 1994)
- Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization. (New York: McGraw-Hill, 1996)
- Merrilee, Hoen . "The application of electronic performance support and knowledge management in a post-secondary administrative environment" (M.A. dissertation, Royal Roads University, 2003), Abstract.
- Nocholas, Bahra . Competitive Knowledge Management. New York : PALGRAVE.
- Nonaka, Ikujiro, "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, USA, November-December 1991, 91608, pp. 5-16.
- O'Dell, Carla, Grayson, C. Jackson, JR. and Nilly Essaides, If Only We Knew What We Know : The Transfer of International Knowledge and Best Practice, The Free Press, USA.,1998.
- Olivier, Dianne F. Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective School : Toward a Model of Professional Learning Communicate.
- Owen, Robert, Organizational Behavior in Education. New Jersey : Prentice-Hall, 1986.
- Patterson, L. Jerry and others, "Guiding Beliefs of Our School District." Productive School Systems for a No rational World,50-51.
- Pettigrew, P.M.. " On studying Organization Culture," Administrative Science Quarterly., 1979.

- Poppens, Betty B. . "Perceived and Preferred Organizational Culture Types and Organizational Commitment Private, Nonprofit Clooeges" [Online] (AvailableL:DAI-A61/10:3919. <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659,2001>), 3919-A.
- Prusak, Larry. Knowledge Management Synergy., Available from : <http://www.kmadvantage.com>, 5 September 2006.
- Ringle, Bill. What Every Business Leader Should Know about Knowledge Management. Available from : [http://www.canadaone.com/ezine/novoo/knowledge\\_management.html](http://www.canadaone.com/ezine/novoo/knowledge_management.html). 2002.
- Robbins, Stephen P. Organizational Behavior, Concept, Controversies and Applications. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1986.
- Roman, M. "What counts: Education knowledge management practices (The Claremont Graduate University)", [Online] (Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005
- Rubenstein-Montano, B., I Liebowitz, J. Buchwalter, and D. McCaw. A Systems Thinking Framework for Knowledge Management, Decision Support System. Vol 31, issue 1,May ,2001.
- Sawner, Thomas E.. " An Empirical Investigation of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in Large Public Sector Organization" (Dissertation, Ed.D. Human Resource Development) Washington: The George Washington University, 2000.
- Schein, Edgar H. "How Culture Forms, Develops and Changes." Gaining Control of Cooperate Culture. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
- Sergiovanni, Thomas J. and Strarratte, Robert J., Supervision Human Perspectives. 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill Book Company,1988.
- Shils, Edward A. "Culture and Periphery," The Logic of Personal Knowledge : Essay Presented to Michael Polanyi London : Routledge and Kegan Paul, 1961.
- Singapore Productivity and Standards Board, Primer on Knowledge Management. Integrated Press, Pte Ltd. Singapore, 2001.

- Stewart, Thomas A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organization. (New York: Doubleday, 1997), pp.159 – 169Sveiby, K Karl E. What is Knowledge Management. Available from : <http://www.co.i.i>. 15 August 2006.
- Thomas, Kellogg JC, W.A., Erickson,T. The Knowledge Management Puzzle : Human and Social Factors in Knowledge Management. Available from : <http://www.researchweb/watson> 2001.
- Tiwana, Amrit. The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System. Prentice Hall PTR, USA.,2000.
- Troike-Murie, Saville. The Ethnography of Communication : An Introduction. Bultimore : University Park Press,1982.
- Turner and Hampedn Charles, Creating Corporate Culture : From Discord to Harmony. Wakefield : Addison Wesley, 1992.
- Wikins, Alan L. and Pattternon Kerry J. “You Can’t Get There From Here : What Will Make Culture Projects Fail.” Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco : Jossey-Bass,1985.
- Wiles Kimball, Supervision for Better Schools. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1978.
- Yoder, Dale. Personal : Principles and Policies. Tokyo : Maruzen Co.Ltd., 1959.
- Zheng, Vincent W., “The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness.” (University of Minnesota), [Online] Available: March 10, 2009, from <http://proquest.umi.com>, 2005

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2/ว.48

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

๑ กรกฎาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไพศาล เกิดขาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง รหัสนักศึกษา 48252417 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของสถาน  
ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความ  
ตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. / โทรสาร 034 - 219136

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- ชื่อ – สกุล : ดร.จันทนา นนทิกกร  
 วุฒิการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร  
 ตำแหน่ง : ศึกษาพิเศษชำนาญการ งานส่งเสริมและพัฒนาการประกันคุณภาพ  
 การศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามประเมินผลการศึกษา
- ชื่อ – สกุล : อาจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม  
 วุฒิการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร  
 ตำแหน่ง : อาจารย์
- ชื่อ – สกุล : นายประชุม โพธิกุล  
 วุฒิการศึกษา : การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ตำแหน่ง : ครู
- ชื่อ – สกุล : นายไพศาล เกิดขาว  
 วุฒิการศึกษา : การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 1
- ชื่อ – สกุล : นางสาวพจนา รื่นปาน  
 วุฒิการศึกษา : ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง  
 ตำแหน่ง : ครูเชี่ยวชาญพิเศษ

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 1+2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอัมพวัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง รหัสนักศึกษา 48252417 นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

### รายชื่อสถานศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ลำดับที่	รายชื่อโรงเรียน	สังกัด
1.	โรงเรียนวัดท้ายเมือง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1
2.	โรงเรียนวัดโพธิ์ราษฎร์บูรณะ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1
3.	โรงเรียนวัดอัมพวัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1
4.	โรงเรียนวัดไผ่ล้อม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1
5.	โรงเรียนวัดศาลเจ้า	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1
6.	โรงเรียนวัดคู้กระถิ่น	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1
7.	โรงเรียนวัดเหนือวน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1
8.	โรงเรียนจันทคามวิทยา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นร)/ว. 3788



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กันยายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน **วัดเขาสก**

ด้วย นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ครูช่วงชั้นที่ 1 และครูช่วงชั้น ที่ 2 ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ครูช่วงชั้นที่ 1 และครูช่วงชั้นที่ 2 ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

*Am 9m*

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต2**

-----

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้ปฏิบัติการสอน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต2” (ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING KNOWLEDGE MANAGEMENT OF SCHOOL IN RATCHABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2) ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านจะให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้น ต่อการปฏิบัติ งานหรือต่อสถานศึกษาของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต2 เป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาราชบุรี เขต2  
-----

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน (.....) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ
1	เพศ (.....) ชาย                      (.....) หญิง	[ ] 01
2	อายุ (.....) น้อยกว่า 31 ปี   (.....) 31-40 ปี   (.....) 41-50 ปี   (.....) มากกว่า50 ปีขึ้นไป	[ ] 02
3	อายุงาน (.....) น้อยกว่า 10 ปี   (.....) 10-20 ปี   (.....) 21-30 ปี   (.....) มากกว่า30 ปี	[ ] 03
4	ระดับการศึกษา (.....) ต่ำกว่าปริญญาตรี   (.....) ปริญญาตรี   (.....) สูงกว่าปริญญาตรี	[ ] 04
5	ตำแหน่งหน้าที่ (.....) ผู้บริหารสถานศึกษา (.....) หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (.....) ครูช่วงชั้นที่ 1 (.....) ครูช่วงชั้นที่ 2	[ ] 05
6	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปี หากเกิน6เดือนให้ถือเป็น 1ปี) (.....) น้อยกว่า 1 ปี   (.....) 1-5 ปี   (.....) 6-10 ปี   (.....) มากกว่า 10 ปี	[ ] 06
7	ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน (เศษของปี หากเกิน6เดือนให้ถือเป็น 1ปี) (.....) น้อยกว่า 1 ปี   (.....) 1-5 ปี   (.....) 6-10 ปี   (.....) มากกว่า 10 ปี	[ ] 07

ตอนที่ 2 : วัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อคำถามเหล่านี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้าฝ่ายวิชาการ, ครูช่วง ชั้นที่ 1 และครูช่วงชั้นที่ 2 ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ของท่านตามสภาพความเป็นจริง

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับวัฒนธรรมองค์กร					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย ที่สุด 2	น้อย 1	
	เป้าประสงค์ขององค์กร						
1	ประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจเป้าประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน						[ ] 08
2	โรงเรียนมีรูปแบบที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน						[ ] 09
3	โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียน						[ ] 10
	การมอบอำนาจ						
4	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบแก่ครู						[ ] 11
5	ผู้บริหารให้ครูทุกคนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเท่าเทียมกัน						[ ] 12
6	ผู้บริหารให้ครูทุกคนมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกัน						[ ] 13

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับวัฒนธรรมองค์กร					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย ที่สุด 2	น้อย 1	
	การตัดสินใจ						
7	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความ เป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติ มากที่สุด						[ ] 14
8	ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจเป็นผู้ ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่อง นั้นๆ						[ ] 15
9	ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็น ผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหา เป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็น หัวหน้าเท่านั้น						[ ] 16
	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร						
10	บุคลากรมีความรู้สึกที่โรงเรียนเป็น ของทุกคน						[ ] 17
11	บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับ โรงเรียน						[ ] 18
12	บุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน						[ ] 19
	ความไว้วางใจ						
13	โรงเรียนให้โอกาสครูเลือกทำงานตาม ความถนัดและความต้องการ						[ ] 20
14	โรงเรียนให้ครูตัดสินใจในการทำงาน						[ ] 21
15	โรงเรียนไว้วางใจในการตัดสินใจเป็น อย่างดีของครู						[ ] 22

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับวัฒนธรรมองค์กร					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย ที่สุด 2	น้อย 1	
	ความมีคุณภาพ						
16	โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน						[ ] 23
17	โรงเรียนเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของครู และความสามารถของนักเรียน						[ ] 24
18	โรงเรียนให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคน						[ ] 25
	การยอมรับ						
19	โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู						[ ] 26
20	โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน						[ ] 27
21	โรงเรียนยกย่องครูและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ						[ ] 28
	ความเอื้ออาทร						
22	โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของทุกคนในโรงเรียน						[ ] 29
23	โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของครู						[ ] 30
24	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่						[ ] 31

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับวัฒนธรรมองค์กร					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย ที่สุด 2	น้อย 1	
	ความซื่อสัตย์สุจริต						
25	โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ ของบุคลากรโดยการชมเชยและให้ ผลตอบแทน						[ ] 32
26	โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายาม ของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ ย่อท้อ						[ ] 33
27	โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควร ประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติ ตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก						[ ] 34
	ความหลากหลายของบุคลากร						
28	โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่าง เรื่องปรัชญา ความเชื่อและบุคลิกภาพของ ครูแต่ละคน						[ ] 35
29	โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่ แตกต่างกันของครูแต่ละคน						[ ] 36
30	โรงเรียนให้ความสำคัญแก่ครูแต่ละคน ให้รู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการ สอน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของนักเรียน						[ ] 37

## ตอนที่ 3 : การจัดการความรู้

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น หรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษา, หัวหน้าฝ่ายวิชาการ, ครูช่วง ชั้นที่ 1 และครูช่วงชั้นที่ 2 ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ของท่านตามสภาพความเป็นจริง

ข้อที่	การจัดการความรู้	ระดับวัฒนธรรมองค์กร					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	การค้นหาความรู้						
1	โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับ ความสำคัญของความรู้ในการวาง ขอบเขตของการจัดการความรู้						[ ] 38
2	โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้แผนที่ความรู้						[ ] 39
3	โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้าง พื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้ อย่างเป็นระบบ						[ ] 40
	การสร้างและแสวงหาความรู้						
4	โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการ ดึงความรู้จากแหล่งต่างๆมาจัดทำ เนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้						[ ] 41
5	โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการ สร้างความรู้						[ ] 42
6	โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ ต้องการดักจับความรู้						[ ] 43

ข้อที่	การจัดการความรู้	ระดับวัฒนธรรมองค์กร					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ						
7	โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อ ความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้						[ ] 44
8	โรงเรียนจัดทำสารบัญความรู้ประเภท ต่างๆ อย่างเป็นระบบ						[ ] 45
9	โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยก ประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วใน การเก็บรวบรวม การค้นหาและการ นำมาใช้						[ ] 46
	การประมวลและกลั่นกรองความรู้						
10	โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้ อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและ นำมาใช้ได้ง่าย						[ ] 47
11	โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของ เอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร						[ ] 48
12	โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจ ข้อมูลตรงกัน						[ ] 49
	การเข้าถึงความรู้						
13	โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจาย ความรู้ ทั้งความรู้ที่ในตัวบุคคลและความรู้ ทั่วไปอย่างสมดุล						[ ] 50
14	โรงเรียนส่งเสริมหรือกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ โดยการป้อนความรู้และให้โอกาส เลือกใช้ความรู้						[ ] 51
15	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ใช้เลือกรับ หรือใช้ความรู้เฉพาะข้อมูลและความรู้ ที่ต้องการ						[ ] 52

ข้อที่	การจัดการความรู้	ระดับวัฒนธรรมองค์กร					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้						
16	โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้เพื่อความสะดวกรวดเร็ว						[ ] 53
17	โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้						[ ] 54
18	โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						[ ] 55
	การเรียนรู้						
19	บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน						[ ] 56
20	โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ และกล้าลองผิดลองถูก						[ ] 57
21	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร						[ ] 58

ภาคผนวก จ  
การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	197.3750	726.435	.618	.981
a2	197.4063	723.862	.668	.981
a3	197.4063	723.862	.668	.981
a4	197.3438	721.201	.727	.981
a5	197.1563	718.459	.723	.981
a6	197.0938	726.539	.612	.981
a7	197.1563	719.555	.777	.981
a8	197.7813	737.789	.247	.982
a9	197.4375	723.222	.577	.982
a10	197.0313	729.838	.693	.981
a11	197.0625	731.093	.558	.981
a12	196.9063	727.765	.709	.981
a13	197.4375	721.802	.636	.981
a14	197.1250	722.500	.782	.981
a15	197.1563	723.168	.730	.981
a16	197.0000	732.839	.530	.982
a17	197.2500	729.613	.668	.981
a18	197.2813	719.241	.822	.981
a19	197.2813	721.628	.714	.981
a20	197.1563	724.781	.801	.981
a21	197.0938	724.217	.717	.981
a22	197.2500	715.613	.841	.981
a23	197.2188	716.112	.809	.981
a24	197.0313	717.709	.812	.981
a25	197.2813	724.015	.746	.981
a26	197.1563	725.104	.791	.981
a27	197.0000	724.774	.769	.981

a28	197.4063	724.572	.614	.981
a29	197.0625	730.319	.581	.981
a30	197.1250	725.081	.710	.981
b1	197.4375	720.835	.729	.981
b2	197.5313	710.322	.825	.981
b3	197.5625	719.222	.810	.981
b4	197.4063	721.410	.777	.981
b5	197.3125	718.867	.807	.981
b6	197.7500	720.065	.754	.981
b7	197.6250	718.048	.822	.981
b8	197.7500	717.226	.781	.981
b9	197.6250	730.629	.629	.981
b10	197.6250	720.435	.719	.981
b11	197.6563	721.459	.729	.981
b12	197.5313	721.999	.803	.981
b13	197.5938	720.830	.759	.981
b14	197.5938	719.862	.669	.981
b15	197.7188	719.564	.633	.981
b16	197.2500	721.355	.701	.981
b17	197.3438	718.233	.759	.981
b18	197.3750	714.758	.824	.981
b19	197.2813	722.725	.782	.981
b20	197.3125	721.060	.708	.981
b21	197.3125	717.060	.765	.981

## Reliability Coefficients

N of Cases = 32      N of Items = 51

Alpha = .982

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล  
ที่อยู่

นางสาวกัญญาณัฐ บุญพวง  
21/1 หมู่ 2 ตำบลห้วยด้วน อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150

## ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2537 จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนราชวินิต บางแก้ว  
อำเภอ บางพลีน้อย จังหวัด สมุทรปราการ
- พ.ศ. 2540 จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว  
อำเภอ บางพลีน้อย จังหวัด สมุทรปราการ
- พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (คบ.) วิชาเอกภาษาอังกฤษ  
สถาบันราชภัฏนครปฐม
- พ.ศ. 2548 ศึกษาในระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

- พ.ศ. 2545-2552 ครูผู้สอน โรงเรียนนครูณาราชบุรี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
- พ.ศ. 2552-ปัจจุบัน ครูอัตราจ้าง โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา อำเภอดอนตูม  
จังหวัดนครปฐม