



คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

โดย

นางสาวบังอร จงสมจิตต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

โดย

นางสาวบังอร จงสมจิตต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2551
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE LEADER CHARACTERISTICS OF THE ADMINISTRATORS RELATING TO
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SCHOOLS UNDER THE SUPHANBURI
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

By

Bangorn Chongsomchit

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 “ คุณลักษณะผู้นำของ
ผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์2 ” เสนอโดย
นางสาวบังอร จงสมจิตต์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
3. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

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

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กมล โพธิเย็น)

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

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

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

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

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

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

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

47252307 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร/การจัดการความรู้/เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต2

บ้งอร จงสมจิตต์ : คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร, อ.ดร.ศรียา สุขพานิช และ รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย. 119 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 2) การจัดการความรู้ของสถานศึกษา และ 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ตัวอย่างที่ใช้คือ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 108 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูผู้ปฏิบัติงานที่คณะกรรมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 432 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาส (Bass) และการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะ ทักษะ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสติปัญญา และคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม

2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2. 3.

47252307 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADER CHARACTERISTICS / KNOWLEDGE MANAGEMENT

BANGORN CHONGSOMCHIT : THE LEADER CHARACTERISTICS OF THE ADMINISTRATORS RELATING TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SCHOOLS UNDER THE SUPHANBURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. THESIS ADVISORS : ASST.PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., AND ASSOC.PROF.CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D. 119 pp.

The purposes of this research were to find : 1) leader characteristics of the administrators, 2) knowledge management in schools, and 3) the relationship between leader characteristics of the administrators and the knowledge management in schools. The sample was 108 schools under the Suphanburi Educational Service Area Office 2. The respondents were school administrator, deputies and teachers in related committees, 432 in total. The research instrument was a questionnaire about leader characteristics of the administrators based on Bass' concept and the knowledge management in schools according to the direction from the basic educational committee. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings revealed as follows :

1.The leader characteristics of school administrators under Suphanburi Educational Service Area Office 2, as a whole and as an individual aspect was at a high level, ranking from the highest to the lowest mean : physical characteristics, task-related characteristics, social characteristics, personality, intelligence and social background.

2.The knowledge management of schools under Suphanburi Educational Service Area Office2, as a whole and as an individual aspect was at a high level, ranking from the highest to the lowest mean : learning, knowledge creation and acquisition, knowledge identification, knowledge codification and refinement, knowledge access, knowledge organization and knowledge sharing.

3. There was significant relationship between the leader characteristics of school administrators and the knowledge management under Suphanburi Educational Service Area Office 2 at .01 level of significance.

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

Student's signature

Thesis Advisors' signature 1. 2. 3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ ตรวจสอบ และให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย และอาจารย์ ดร.กมล โพธิเย็น ซึ่งทุกท่านได้กรุณาชี้แนะและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณนางลำควน ไกรคุณาศัย นางเพ็ญรุ่ง อารยะจารุ ดร.สรสิริ วรรณธร ดร.วราภรณ์ แยมทิม และดร.ธวัช กรุดมณี ผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการตรวจสอบเครื่องมือ

ขอขอบคุณผู้บริหาร คณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือ และตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

สุดท้ายขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ ท่าน ที่ได้ให้กำลังใจ สนับสนุน จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย	13
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
คุณลักษณะผู้นำ	16
ความหมายของผู้นำ.....	16
คุณลักษณะผู้นำ.....	17
การจัดการความรู้.....	24
นิยามความรู้.....	24
การจัดการความรู้.....	25
องค์ประกอบของการจัดการความรู้	27
กระบวนการจัดการความรู้.....	32
ประโยชน์ของการจัดการความรู้.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
3 การดำเนินการวิจัย	49
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	49
ระเบียบวิธีวิจัย	50

บทที่	หน้า
ประชากร	50
ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง	51
ตัวแปรที่ศึกษา	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	55
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	55
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	57
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่	
การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2	59
ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่	
การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2	67
ตอนที่ 4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้	
ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	78
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	81
สรุปผลการวิจัย	81
อภิปรายผล.....	82
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	85
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	85
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	87
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	93
ภาคผนวก ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	94
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ.....	96
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ	98
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	101
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	106

บทที่	หน้า
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนตัวอย่าง	108
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	111
ประวัติผู้วิจัย	119

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	51
2	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม	59
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางกาย	60
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม	61
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางสติปัญญา.....	62
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ.....	63
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน	64
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางสังคม	66
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบ่งชี้ความรู้.....	69
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้.....	70
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ.....	71
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้.....	73
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการเข้าถึงความรู้.....	74
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....	75
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้.....	77
18	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับ การจัดการความรู้ของสถานศึกษา.....	78

บทที่ 1

บทนำ

โลกในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก¹ โดยในสังคมไทยปัจจุบันกำลังตื่นตัวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถและข้อมูลข่าวสารเพราะเชื่อว่าการที่คนในสังคม องค์กร หรือชุมชนมีความรู้และสามารถใช้ความรู้ได้อย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดผลงาน สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงานและสังคม นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค และเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน² ซึ่งในสังคมแห่งความรู้ (knowledge society) “ความรู้” ถือว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่ง แตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ตลอดเวลา ซึ่งสภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge – based economy) ดังนั้นแนวคิดและหลักการบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกระดับ³ การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่า เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า องค์กรสมัยใหม่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้ครอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้านและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน⁴ ในประเทศไทยได้เริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งองค์กรต่างๆ ได้

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี,2543),1.

² อภิสิทธิ์ กัมพลาลี,อ้างถึงใน ประพนธ์ ผาสุขยัต, การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไผ่ไหม,2547),บทนำ.

³ พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด,2547),19.

⁴ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การจัดการความรู้ในสถานศึกษา(ม.ป.ท.,2548),1.

ดำเนินการจัดการความรู้ โดยในส่วนของหน่วยราชการนั้น คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เห็นว่าความรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบราชการ ดังจะเห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ระบุในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้อง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการใน สังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกา นี้”⁵ ซึ่งในปัจจุบันนี้มีหลายหน่วยงานราชการที่กำลังดำเนินการจัดการ รวมทั้งมีสถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นสถาบันที่ส่งเสริมให้เกิดกระแสการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น ในสังคมไทยและช่วยสร้างขีดความสามารถในการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรม มหกรรมความรู้ หรือตลาดนัดความรู้ในการสร้างกระแส ซึ่งเป็นเหมือนเวทีกลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ โดยมีเว็บไซต์ <http://www.kmi.or.th> เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน⁶ จะเห็น ได้ว่ามีกระแส และการตื่นตัวในการจัดการความรู้มากขึ้น ซึ่งหน่วยงานราชการที่ควรมีการจัดการ ความรู้ก็คือ หน่วยงานทางการศึกษา เพราะเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคน ให้มี ความรู้ มีคุณธรรม เป็นกำลังของประเทศชาติ โดยที่ผ่านมาได้มีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้จัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ซึ่งในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 ที่ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 48 ให้ถือว่าระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนิน การอย่างต่อเนื่อง และมาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน

⁵ วิจิตรณ์ พานิช, การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ [Online], accessed 6 February 2007. Available from <http://www.opdc.go.th>

⁶ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, ภารกิจของสถาบัน [Online], accessed 28 February 2007. Available from <http://www.kmi.or.th>

คุณภาพการศึกษาประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา⁷ ซึ่งสถานศึกษาในทุกกระดับได้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินภายนอกด้วย โดยในการดำเนินการประกันคุณภาพนั้นต้องพัฒนาในทุกๆด้าน และทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน การประกันคุณภาพจึงจะประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและวิธีการในการบริหารให้เกิดความร่วมมือ โดยการประกันคุณภาพจะต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ในหลายเรื่อง ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การใช้ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการความรู้ (knowledge management : KM) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรใช้ความรู้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยในองค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยราชการควรใช้หลักการ “ พลังสามรวมเป็นหนึ่งเดียว ” คือ 1 ใช้พลังของระบบ “ ราชการประจำ ” ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน 2 ใช้พลังของ “ ระบบแห่งความสร้างสรรค์ ” มีการทดลองรูปแบบใหม่ ๆ ของการทำงานเป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ “ ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว ” (complex-adaptive system) และ 3 ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่มเชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practice จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการ “ ตรวจจับ ” (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในการทำงาน⁸ ซึ่งในการจัดการความรู้นั้นมีผู้เสนอแนวคิดและวิธีการจัดการความรู้ที่เหมือนและแตกต่างกัน โดยสถาบันพัฒนา

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542), 45-46.

⁸ วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ [Online], accessed 6 February 2007. Available from <http://www.opdc.go.th>

ผู้บริหารการศึกษา ได้สรุปว่า การจัดการความรู้หมายถึงการรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (tacit knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน หรือทีมที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีเมื่อนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ จำแนก (synthesis) หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นไป จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ นั้น องค์ประกอบที่สำคัญ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ โดย “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์⁹ ในสถานศึกษาบุคคลที่ถือว่ามีความสำคัญก็คือ ผู้บริหาร ซึ่งตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นการบริหาร การศึกษาจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติงาน บริหารการศึกษาในรูปแบบใหม่¹¹ และในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และต้องมีการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาจาก หน่วยงานภายนอก ผู้บริหารต้องใช้แนวบริหารในรูปแบบใหม่ ๆ และต้องให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาหลายแห่งได้นำแนวคิด การจัดการความรู้(knowledge management : KM) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งการจัดการ ความรู้จะดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมได้ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารงานทุกอย่างในโรงเรียน

⁹ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การจัดการความรู้ในสถานศึกษา,3.

¹⁰ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: บริษัทจิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด,2547),7-8.

¹¹ ชัญญา อภิบาลกุลและคนอื่นๆ, รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูป การเรียนรู้ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์,2546),1.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ (knowledge management : KM) จึงได้ดำเนินการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการความรู้โดยได้มีการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงาน รวมทั้งการฝึกปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถที่จะนำแนวคิดและกระบวนการไปจัดการความรู้ในสถานศึกษา และใช้ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ปัญหาของการวิจัย

ในการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรีเขต 2 ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำเว็บไซต์แมงมูม <http://mangmoom.suphanburi2.net> เพื่อเป็นคลังสำหรับเก็บความรู้ ที่ได้จากการจัดการความรู้ของสถานศึกษาและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งเป็นพื้นที่เสมือนให้บุคลากรภายในเขตได้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ยังได้ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านครูผู้นำการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ (RTC) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลือสถานศึกษา กลุ่มนาร่องการจัดการความรู้ในองค์กร จำนวน 6 แห่ง ในการดำเนินงานจัดการความรู้ ตามโครงการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา¹² ซึ่งทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ได้มีหนังสือราชการเชิญชวนให้สถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 สมัครเข้าร่วมโครงการ โดยกำหนดคุณสมบัติของสถานศึกษาที่จะเข้าร่วมโครงการ ดังนี้ คือ สถานศึกษามีความพร้อมที่จะเข้าร่วมโครงการ ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ และมีความพร้อมด้านบุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการเพราะต้องมีการเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความรู้หลายครั้ง¹³ จากข้อกำหนดดังกล่าวสถานศึกษาที่สมัครเข้าร่วมโครงการต้องมีความพร้อม และผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและประโยชน์ของโครงการ ซึ่งสถานศึกษา ทั้ง 6 แห่งได้สมัครเข้าร่วมโครงการนี้ และ

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2, “เอกสารผลงานดีเด่นเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา,” 2549. (อัคราณา)

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2, “หนังสือราชการเรื่องการร่วมโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้,” 2549. (อัคราณา)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าศึกษานิเทศก์ของเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้รับผิดชอบโครงการจัดการความรู้และเป็นผู้ที่คัดเลือกสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการกลุ่มนาร่อง ได้ให้เหตุผลในการเลือกสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการเพราะความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากร โดยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเต็มใจให้ความร่วมมือ จะทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้¹⁴ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญอยู่ที่ผู้บริหาร ซึ่งเหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับบุญมี เณรยอด ได้วิเคราะห์เงื่อนไขและปัจจัยที่สำคัญพบว่า การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนเป็นกุญแจหลักสู่ความสำเร็จ เพราะมีสมรรถนะในการจัดการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และร่วมปฏิบัติงานต่อเนื่อง ผู้บริหารที่กระจายอำนาจให้กลุ่มบุคคลมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จมากกว่ากระจายอำนาจให้บุคคลเดียว สมรรถนะของผู้บริหารที่ได้รับการจัดอันดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์¹⁵ ในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องเป็นหลักในการดำเนินการ การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร¹⁶ ทั้งจากข้อกำหนดคุณสมบัติของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการและการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ และคุณลักษณะของผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ เพราะความร่วมมือในการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้เพราะบุคลากรในสถานศึกษาศรัทธาในตัวผู้บริหาร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ให้เป็นผู้ที่สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

¹⁴ สัมภาษณ์ นางลำควน ไกรคุณาศัย, หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, 10 กุมภาพันธ์ 2550.

¹⁵ บุญมี เณรยอด, อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานผลการดำเนินงานโครงการนาร่องระดับชาติ เรื่องสถานภาพการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนนาร่อง: บทเรียนและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (กรุงเทพฯ : สกศ., 2545), จ.

¹⁶ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 59.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

ข้อคำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงสถิติ ผู้วิจัยจึงได้สมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 มีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และมีการบริหารจัดการเป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบมาเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์

ระหว่างปัจจัยนำเข้าหรือตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (product) สภาพแวดล้อม (context) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback)¹⁷ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ซึ่งจะผ่านกระบวนการของการศึกษา ได้แก่ การบริหาร การเรียนการสอน และการนิเทศ โดยในการบริหารนั้นได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งจะส่งผลถึงผลผลิตของสถานศึกษาอันได้แก่ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ในการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งในส่วนของคุณลักษณะนี้ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้ โดย บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ 1 ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่ว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ 2 ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจถูกต้อง รวดเร็ว การตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี 3 ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) หมายถึงความสามารถในการสนทนา เขียนบทความ ความสามารถในการจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะ ใช้ภาษา ได้ดี 4 ความรับผิดชอบ (responsibility) ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำอย่างถึงที่สุด โดยไม่ทอดทิ้ง ความรับผิดชอบจึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน 5. ความฉลาดไหวพริบ (intellectual capacity) ความฉลาดไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาดไหวพริบจะมีได้เมื่อผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี รู้งาน รู้นโยบาย รู้กระบวนการบริหาร มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม¹⁸ ส่วนสเตดท์ (Stedt) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ดังนี้ 1. ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2. เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้ 3. กล้าคิด กล้าทำ 4. มีความรับผิดชอบ 5. มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน 6. มีวินัยในตนเอง 7. มีความคิดรวบยอด 8. มีมนุษยสัมพันธ์ 9. มีความสามารถในการสื่อสาร 10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี

¹⁷ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

¹⁸ Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Havard University Press, 1969), 93-100.

11. มีสติปัญญาดี 12. มีความสามารถในการจัดระบบงาน 13. มีความสามารถในการตัดสินใจดี¹⁹ ในขณะที่ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวถึงผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1. สิ่งที่ต้องรู้มาก่อน 2. การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4. หลักในการทำงาน 5. หลักการปกครอง 6. ความมุ่งมั่นประสงค์ 7. การวางแผน 8. ความยืดหยุ่น 9. การบริหารคน 10. มีความรักองค์การ²⁰ และจากการศึกษารวบรวม คุณลักษณะผู้นำของ บาส (Bass) ได้พบว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้ 1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรง สง่า แต่งกายสุภาพ 2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีการศึกษาดี มีฐานะทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับยกย่องของบุคคลอื่น 3. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีปฏิภาณ ไหวพริบดี 4. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5.คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ 6. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวในการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม²¹

ในส่วนของการจัดการความรู้ ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ เสนอแนวทางไว้ ดังนี้ กูซซา (Kucza) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1.การระบุความรู้ที่ต้องการ (Identification of Need for Knowledge) เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบ ด้วย การระบุความต้องการและการกำหนดความต้องการ 2. การแบ่งปันความรู้(Knowledge Pull) จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์การสืบค้น ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ประเมินผู้ที่ผ่านการคัดเลือก คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก 3. การส่งมอบความรู้ (Knowledge Push) เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบไปด้วยกระบวนการย่อยๆ 2 ประการ ดังนี้การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่าง ๆ

¹⁹ Ronald W. Stadt, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974), 49-53.

²⁰ Thomas J. Sergiovanni , Leadership for the schoolhouse : how is it different? : Why is it important? (New York : McGraw-Hill, 1996).

²¹ Bernard M. Bass, Stogdill's handbook of leadership (New York : The Free Press, 1981), 73-8.

4. การสร้างความรู้(Creation of Knowledge) เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ การระบุถึงความคิดใหม่ๆ การประเมินความคิดใหม่ๆ การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การสร้างความรู้ 5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้(Knowledge Collection and Storage) เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ ดังนี้ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย 6. การปรับปรุงความรู้(Knowledge Update) เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการ ดังนี้ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย²² ส่วน นันทิพย์ วิภาวิน นำเสนอว่ากระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ ดังนี้ 1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา รวมทั้งมีการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ 2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง) Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร 3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และทำให้การดำเนินงานไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน²³ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ ที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับเขตพื้นที่การศึกษานำไปจัดการความรู้ ดังนี้ 1.การบ่งชี้ความรู้(knowledge identification) เป็นการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี และการวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ 2.การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน ภายนอก

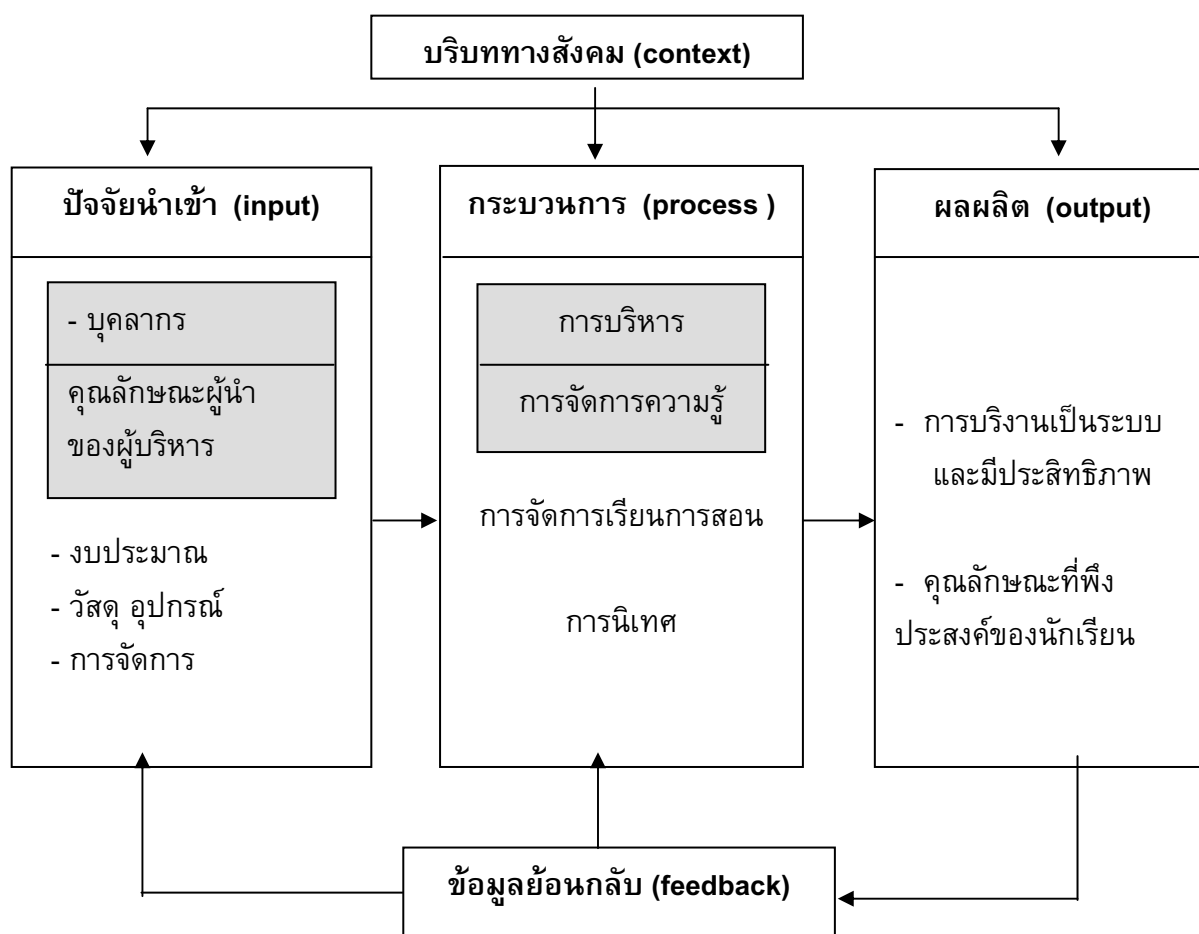
²² Kucza,อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา,การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, 49-50.

²³ นันทิพย์ วิภาวิน,การจัดการความรู้กับคลังความรู้ (กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด,2547),19.

เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) คือการจัดทำรูปแบบและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเรียบเรียง ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงตามความต้องการ 5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) คือ ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วในเวลาที่ต้องการ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) คือการจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน 7. การเรียนรู้ (learning) คือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร²⁴

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ บาส (Bass) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และนำแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาเป็นกรอบในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

²⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.คู่มือวิทยาการจัดการความรู้สำหรับ
สพท.[Online], accessed 22 May 2007.Available from http://km.obec.go.th/km_50/km_2.htm.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 10-20.

: Bernard M. Bass, *Stogdill's handbook of leadership* (New York : The Free Press, 1981), 73-8.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *คู่มือวิทยากรการจัดการความรู้สำหรับ สพท.* [Online], accessed 22 May 2007. Available from http://km.obec.go.th/km_50/km_2.htm

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จากขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัยในแผนภูมิที่ 1 ผู้บริหารอยู่ในส่วนของปัจจัยนำเข้าซึ่งมีความสำคัญมากในองค์การหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแล ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน²⁵ ซึ่งการจะทำให้ผู้อื่นยอมรับ เชื่อถือ สรรพหรือ ทำตามไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้นำจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ต้องมีทั้งทักษะการบริหาร และมีคุณลักษณะที่ดีจึงจะสามารถโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ การบริหารงาน จึงต้องอาศัยคุณลักษณะที่ดีของผู้นำด้วย โดยผู้วิจัยใช้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาส (Bass) ประกอบด้วย 1. คุณลักษณะทางกาย 2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 3. คุณลักษณะทางสติปัญญา 4. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง กับงาน 6. คุณลักษณะทางสังคม

สำหรับการจัดการความรู้ (knowledge management : KM) เป็นแนวคิดในการบริหารความรู้ที่มีอยู่ในองค์การและนอกองค์การ ทั้งที่อยู่ในสื่อต่างๆ และที่อยู่ในตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน การจัดการความรู้จะทำให้เราสามารถใช่ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งองค์การด้วย ซึ่งในการจัดการความรู้ นั้น ผู้วิจัยใช้แนวทางการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้ คือ 1.การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7. การเรียนรู้

รายละเอียดดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมาประกอบเป็นขอบเขตของการวิจัย ที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

²⁵ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2547), 1.

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (X_{tot})	การจัดการความรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot})
1. คุณลักษณะทางกาย (X_1) 2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (X_2) 3. คุณลักษณะทางสติปัญญา (X_3) 4. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (X_4) 5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (X_5) 6. คุณลักษณะทางสังคม (X_6)	1. การบ่งชี้ความรู้ (Y_1) 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Y_2) 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Y_3) 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Y_4) 5. การเข้าถึงความรู้ (Y_5) 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y_6) 7. การเรียนรู้ (Y_7)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass, Stogdill's handbook of leadership (New York : The Free Press, 1980), 73-81.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือวิทยากรการจัดการความรู้สำหรับสพท. [Online], accessed 22 May 2007. Available from http://km.obec.go.th/km_50/km_2.htm

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะประจำตัวของผู้บริหารที่แสดงออกมาให้ปรากฏและมีอิทธิพล ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยคุณลักษณะประจำตัวดังกล่าวประกอบด้วย คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม คุณลักษณะทางสติปัญญา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม

ผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสายบริหารตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ในสื่อที่มองเห็นได้และที่อยู่ในตัวบุคคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงวรรณกรรม แนวคิดของนักทฤษฎี นักวิชาการ นักการศึกษาและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ส่วนที่สองศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ ส่วนที่สามเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และส่วนสุดท้ายเป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

พิฟเฟอร์และเชอร์วูด (Pfiffner and Sherwood) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ¹ ไซมอน (Simon) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้² สมคิด บางโม ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่มเป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมาของตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้³

¹ John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (n.p.,1965) , 350.

² Herbert A. Simon, Denald W. Smithverg and Victor A. Thompson, “The Role of the Leader”, Public Administration (New York : Alfred Knopf,1968),102.

³ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ:วิทย์พัฒน์,2545),229.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ⁴

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นทำตามจนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

คุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว⁵ ซึ่งเมื่อรวมกับความหมายของผู้นำที่หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นทำตามจนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร ดังนั้น คุณลักษณะผู้นำจึงหมายถึงคุณลักษณะประจำตัวของผู้บริหารที่แสดงออกมาให้ปรากฏและมีอิทธิพล ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีนักทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน ได้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ 1.ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่วตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ 2. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจถูกต้อง รวดเร็ว การตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี 3. ความสามารถในการจูงใจ (persuasiveness) หมายถึงความสามารถในการสนทนา เขียนบทความ ความสามารถในการจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะ ใช้ภาษา ได้ดี 4. ความรับผิดชอบ (responsibility) ผู้นำที่ดี ย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำอย่างถึงที่สุด โดยไม่ทอดทิ้ง ความรับผิดชอบจึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน 5. ความฉลาดไหวพริบ (intellectual capacity) ความฉลาดไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาดไหวพริบจะมีได้เมื่อ ผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบาย รู้กระบวนการบริหาร มีความสามารถในการ

⁴ เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ :เช็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2547),1.

⁵ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม[Online].accessed 30 March 2007. Available from <http://rirs3.royin.go.th/ridictionary/lookup.html>.

การวินิจฉัยสั่งการ สนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม⁶ สต็อกคิล (Stogdill) ได้รวบรวม จำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ดังนี้ 1. คุณลักษณะทางกายเป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายสง่า 2. พื้นหลังทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาดี และมีสถานภาพทางสังคมดี 3. สถิติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4. บุคลิกภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5. ความสัมพันธ์กับงาน โดยมีความรับผิดชอบขยันและอดทน 6. ลักษณะทางสังคม มีเกียรติและร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี⁷ สเตดท์ (Steddt) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ ดังนี้ 1. ยึดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน 2. เป็นที่พึ่งพาและช่วยเหลือคนอื่นได้ 3. กล้าคิด กล้าทำ 4. มีความรับผิดชอบ 5. มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน 6. มีวินัยในตนเอง 7. มีความคิดรวบยอด 8. มีมนุษยสัมพันธ์ 9. มีความสามารถในการสื่อสาร 10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี 11. มีสติปัญญาดี 12. มีความสามารถในการจัดระบบงาน 13. มีความสามารถในการตัดสินใจดี ต่อมาบาส (Bass) ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะของผู้นำโดยได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดของสต็อกคิล (Stogdill) ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้ 1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ การมีสุขภาพแข็งแรง สง่า 2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีการศึกษาดี มีฐานะทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับยกย่องของบุคคลอื่น 3. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีปฏิภาณไหวพริบดี 4. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 6. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวในการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม⁸ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวถึงผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1. สิ่งที่ต้องรู้มาก่อน 2. การมองการณ์ไกล 3. มีหลักการ 4. หลักในการทำงาน 5. หลักการปกครอง 6. ความมุ่งประสงค์ 7. การวางแผน 8. ความยืดหยุ่น

⁶ Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1969), 93-100.

⁷ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : The Free Press, 1974), 74-75.

⁸ Ronald W. Stadt, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974), 49-53.

⁹ Bernard M. Bass, Stogdill's handbook of leadership (New York : The Free Press, 1981), 73-8.

9. การบริหารคน 10. มีความรักองค์การ¹⁰ จักรพรรดิ วัฒนา ได้กล่าวถึงคุณลักษณะประจำตัวที่ผู้บริหารจะต้องมี คือ 1. เป็นผู้มีความสามารถ ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาดี 2. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการ และแสวงหาความรู้ 3. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน 4. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม ในด้านกิจกรรมทางสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5. ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จัก¹¹ ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1. มีความรู้ 2. มีความริเริ่ม 3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด 4. มีมนุษยสัมพันธ์ 5. มีความยุติธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต 6. มีความอดทน 7. มีความตื่นตัว 8. มีความรักดี 9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว¹² จำลอง นักพ็อน กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารมืออาชีพ ดังนี้ 1. มีความรับผิดชอบสูง 2. มีความขยันหมั่นเพียร 3. มีความอดทน อุทิศเวลา 4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต 5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6. มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน 7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ 8. มีการรักษาระเบียบวินัยดี 9. มีความตรงต่อเวลา และบริหารเวลา 10. มีบุคลิกภาพที่ดี¹³ สุรศักดิ์ ปาเฮ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้ 1. มองไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องมีวิสัยทัศน์ 2. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม 3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร และรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของ

¹⁰ Thomas J. Sergiovanni , Leadership for the schoolhouse : how is it different ? : Why is it important? (New York : McGraw-Hill,1996).

¹¹ จักรพรรดิ วัฒนา, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎกบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2538),23.

¹² ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์, กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542),26-28.

¹³ จำลอง นักพ็อน, “เส้นทางสู่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ,” การศึกษากับพัฒนาวิชาชีพ (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2543),61-63.

ข้อมูล 4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล 5. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล 6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ¹⁴ สุภรณ์ สถาพงศ์ ได้เสนอแนะการวิจัยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสังคมไทย ในปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน 3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด 5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผล 6. มีศักยภาพในการจัดระบบบริหารของโรงเรียน โดยนำระบบคุณธรรมมาใช้พัฒนาโดยองค์รวม 7. สร้างขวัญ กำลังใจให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูที่ดี 8. ตระหนักในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ระบบคุณภาพ 9. มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้¹⁵ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายปฏิรูปวิชาชีพครู ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อนำเสนอคณะกรรมการการบริหารสำนักงานปฏิรูปการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ได้ข้อเสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ ดังนี้ 1. ความซื่อสัตย์ 2. ความยุติธรรม 3. ความรับผิดชอบต่อดำเนินหน้าที่ 4. ความเป็นผู้นำ 5. ความสามารถในการจัดการ 6. ความมีมนุษยสัมพันธ์ 7. ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว 8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9. รักษามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาประสิทธิภาพของวิชาชีพ 10. การชวนหาความรู้อยู่เสมอ 11. นิยในการทำงาน 12. ความสามารถในการสื่อสาร 13. การยึดสวัสดิการของผู้เรียนเป็นหลัก 14. ความเชื่อมั่นในตนเอง 15. ความจงรักภักดีต่อองค์กร 16. ความสามารถทางวิชาการ 17. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ 18. การสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล 19. การงดเว้นอบายมุข 20. ความยืดหยุ่น¹⁶ สมชาย เทพแสง ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพต้องมีลักษณะ 20 P ดังนี้ 1. psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน 2. personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกที่ดีตั้งแต่การแต่งกาย การเดิน ยิ้มแย้ม

¹⁴ สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักการบริหารการศึกษามืออาชีพ,” วารสารวิชาการ 2,6 (มิถุนายน 2543) : 70-75.

¹⁵ สุภรณ์ สถาพงศ์, “กรอบความคิดและข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสังคมไทย,” วารสารวิชาการ 3,8 (สิงหาคม 2543) : 9.

¹⁶ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, ข้อเสนอเชิงนโยบายการปฏิรูปวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543), 90.

แจ่มใส มีมารยาท วางตัวเหมาะสม 3. pioneer ผู้บริหารมืออาชีพต้องกล้าได้ กล้าเสีย ต้องวางแผนเชิงรุก 4. poster ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี การประชาสัมพันธ์ที่ดี คือมุขปาฐะ 5. parent ต้องเป็นพ่อแม่ ผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารธรรม วางตัวเป็นกลาง 6. period ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา การทำงานตรง เวลาสะท้อนให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้อย่างหนึ่ง และเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 7. pacific ผู้บริหารต้องมีความสุข รอบคอบ ใจเย็น 8. pleasure ผู้บริหารต้องมียารมณ์ขัน แก้สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ ทำให้การทำงานมีความสุขไม่เคร่งเครียด 9. prudent ต้องมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ ต้องทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ 10. principle ต้องยึดหลักการเป็นหลัก 11. perfect งานที่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีความครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้อง เน้นคุณภาพ ของงาน 12. point งานที่ทำต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง 13. plan งานที่ทำต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ 14. pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลบุคคล ที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ ช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงาน เกิดการพัฒนางาน 15. participation ผู้บริหารต้องให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมและมองเห็นความสำคัญในการทำงาน 16. pundit ผู้บริหารต้อง รู้เรื่องงานที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ 17. politic ต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการเมือง การปกครอง 18. poet ต้องมีความสามารถในด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้ามีความสามารถด้านการเขียน จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความศรัทธาจาก คนอื่น 19. perception ผู้บริหารต้อง มีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ 20. psycho ผู้บริหาร ต้องจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพ¹⁷ พรนพ พุกกะพันธ์ กล่าวไว้ว่าผู้นำที่ดีควรมี ลักษณะดังนี้ 1. มีความเฉลียวฉลาด 2. มีการศึกษาอบรมดี 3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 4. เป็นคนมี เหตุผลดี 5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี 6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี 7. สามารถ เข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะ 8. มีสุขภาพอนามัยดี 9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคล ธรรมดา 10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปขององค์กร 11. มีความสามารถเผชิญปัญหา 12. มีความสามารถ คาดการณ์¹⁸ กฤษณา ศักดิ์ศรี ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ผู้บริหารที่ดีควรมี คือ 1. มีพลังแห่ง ความอดทน ผู้บริหารต้องมีพลังพร้อม ทั้งทางกายและทางใจที่จะเผชิญกับเรื่องต่าง ๆ เช่น สามารถ

¹⁷ สมชาย เทพแสง, “ผู้บริหารมืออาชีพ,” ข้าราชการครู 20, 3 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2543) : 20-23.

¹⁸ พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), 22-23.

รับผิดชอบต่องานได้อย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนต่อความกดดันต่างๆ สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ มีความสามารถในการทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น 2. มีบุคลิกภาพที่ดี ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีบุคลิกที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและมีความพร้อมอยู่เสมอ โดยจะต้องมีการแสดงออกที่ดีในการกระทำสิ่งต่างๆ เช่น บุคลิกภายนอกต้องสุภาพและเรียบร้อยอยู่เสมอ มีมารยาทต่อทุกคนชั้น รู้จักระเบียบารมณื ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 3. มีสามัญสำนึก หมายถึงการมีความนึกคิดที่ดีสามารถเผชิญปัญหาต่างๆ ได้ดี และแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 4. มีความยุติธรรม ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีความยุติธรรม หากขาดคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน โดยต้องมีความยุติธรรมภายใต้จิตสำนึก ซึ่งเป็นนิสัย และความยุติธรรมในการพิจารณา ซึ่งเป็นการพิจารณาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง 5. มีความสามารถที่จะเห็นถึงความแตกต่าง คือการใช้วิจารณ์อย่างพินิจพิเคราะห์ จำแนกแยกแยะสิ่งผิด สิ่งถูกได้ 6. มีความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการ 7. มีความพยายาม ผู้บริหารที่มีความสามารถควรจะมีวิธีที่จะทำงานให้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งต้องตระหนักว่าความสำเร็จอยู่ที่การลงมือทำ และปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ¹⁹ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ได้นำเสนอคุณลักษณะที่ผู้นำควรมี คือ 1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย กิริยาวาจา ท่าทาง ที่แสดงถึงบุคลิกลักษณะการเป็นผู้นำ ทำให้บุคคลอื่นพึงพอใจและเกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งมีลักษณะที่แสดงออกให้เห็นชัดเจน ดังนี้ มีวาจาสุภาพ ปฏิบัติตามมารยาททางสังคม มีอารมณ์ขัน สามารถควบคุมตนเอง ระเบียบารมณืได้ แต่งกายเรียบร้อย ท่าทางสง่า มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน คือต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในแขนงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ด้วย ซึ่งผู้นำจะต้องเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำราและประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้นำที่ขาดภูมิรู้ย่อมขาดความน่าเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดปัญหาในการปกครอง ซึ่งลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้รู้ คือ มีความรอบรู้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยเฉพาะกฎหมาย ระเบียบ วิธีการ ความรอบรู้ในด้านเทคนิค กระบวนการคิด นวัตกรรม เทคโนโลยี ประวัติศาสตร์ สังคม 3. ภูมิธรรม เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำทุกประเภท เพราะถ้าผู้นำขาดภูมิธรรมจะทำให้

¹⁹ ฤชณา ศักดิ์ศรี,อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์, 2546), 78-82.

เกิดความเสียหายต่อองค์กร คุณลักษณะผู้นำที่มีภูมิธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ ความมั่นคง เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม เป็นผู้ที่มีวินัยในตนเอง เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนและต่อผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำ เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดี เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่ไม่เสียสละ เป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่ หนักแน่น เปิดเผย เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้ 4. ความชัดเจนในศิลปะ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานภูมิทั้งสามภูมิเข้าด้วยกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การประยุกต์ภูมิทั้งสาม ก็คือศิลปะแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และการกระทำลักษณะของผู้ที่มีความชัดเจนในศิลปะของการเป็นผู้นำคือ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมและการเข้าสังคม เป็นผู้รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นผู้มีความกล้า มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูดหรือสื่อความคิด มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่สามารถแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย มีประชาธิปไตย เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม มีความสามารถในการจูงใจ และสร้างความเป็นหมู่คณะ²⁰ นิธินาถ สินธุเดชะ กล่าวว่าศักยภาพของคนที่จะเป็นผู้นำ คือ 1. ความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์ 2. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 3. ความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล แนวความคิด และการสร้างแรงจูงใจ 4. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 5. ความสามารถในการพัฒนา ความรู้และการพัฒนาตนเอง 6. ความสามารถในการพัฒนาคน 7. ความสามารถในการพัฒนาองค์กร 8. ความสามารถในการสร้างเครือข่าย เชื่อมคนและหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน²¹

จากทฤษฎี แนวคิด และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่นำเสนอข้างต้น จะพบว่ามีความลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกัน เช่น มีสุขภาพแข็งแรง มีการศึกษาดี ฉลาด มีสติปัญญาและไหวพริบดี ความสามารถในการจูงใจ มีการตัดสินใจที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์และมีบุคลิกภาพดีเป็นคุณลักษณะที่นักทฤษฎี นักวิชาการและนักการศึกษาเห็นว่าเป็นคุณลักษณะที่ดีและจำเป็นของผู้นำและผู้บริหาร ซึ่งหากผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำที่ดีดังที่กล่าวข้างต้น จะทำให้การจัดการ

²⁰ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ขั้วฟ้า, 2546), 71-80.

²¹ นิธินาถ สินธุเดชะ, "เอกสารในการประชุมเชิงปฏิบัติการ"หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง"วันที่ 5 สิงหาคม 2548, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรุงเทพฯ.(อัคราเนนา)

ความรู้ของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดคุณลักษณะผู้นำของบาส (Bass) มาเป็นตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเป็นขอบเขตของการวิจัย ซึ่งแนวคิดนี้ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็นด้านๆ ซึ่งในแต่ละด้านครอบคลุมคุณลักษณะย่อยของผู้นำ ประกอบด้วย 1. คุณลักษณะทางกาย 2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 3. คุณลักษณะ ทางสติปัญญา 4. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 6. คุณลักษณะทางสังคม

การจัดการความรู้ (knowledge management : KM)

มีผู้ศึกษาแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้หลายคน และได้เสนอแนวคิดที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของความรู้ การจัดการความรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังนี้

นิยามของความรู้

ดาเวนพอร์ตและพรูแซค (Davenport and Prussak) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การใช้การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความชำนาญและสารสนเทศ เพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมิน เพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่²² ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo YamaZaki) ให้จำกัดความว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา²³ กิรติ ยศยิ่งยง กล่าวว่า ความรู้ เป็นความคิดของแต่ละบุคคลที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่างๆจนได้รับการยกย่องโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในสังคม²⁴

²² Thomas H. Davenport and Laurence Prussak , Working Knowledge : how organizations manage what they know (Boston : Harvard Business School Press,1998),2.

²³ Hideo YamaZaki, อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ:บริษัทจิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด,2547),14.

²⁴ กิรติ ยศยิ่งยง, การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มิสเตอร์ก๊อปปี พับลิชชิ่ง,2549),4.

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ได้อธิบายแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นความรู้ที่อยู่ในตำรา ตำรา เช่น พกหลักวิชา หรือทฤษฎีทั้งหลาย อันได้มาจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผ่านกระบวนการพิสูจน์ ผ่านกระบวนการวิจัย มาแล้ว 2. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (tacit knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เป็นความรู้ที่มาจาก การปฏิบัติบ้าง จัดว่าเป็น เคล็ดลับ เป็นภูมิปัญญา เป็นสิ่งที่มาจากการใช้วิจารณ์ญาณ ปฏิภาณไหวพริบ เป็นเทคนิคเฉพาะตัวของผูปฏิบัติแต่ละคน²⁵

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่าความรู้มีความหมายหลายนัย หลายมิติ ความรู้ คือ สิ่งที่มีแนวโน้มไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกงามขึ้น ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้เป็นสิ่งที่ คาดเดาไม่ได้ ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น และความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้น ให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ²⁶

สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่อยู่ในสื่อต่างๆที่มองเห็นได้และสารสนเทศที่อยู่ใน ตัวบุคคลที่เป็นประสบการณ์ เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เชื่อมโยงและนำไปใช้ ประโยชน์ได้

การจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

กุชซา(Kucza) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการ ของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพ ปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการ ความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ²⁷ โทยามา (Ryoko Toyama) กล่าวว่า การจัดการความรู้

²⁵ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด,การจัดการความรู้ (KM) ฉบับจับเคลื่อน LO (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์ไพล่ใหม่, 2549),21.

²⁶ วิจารณ์ พานิช,การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ [Online], accessed 6 Febuary 2007.Available from <http://www.opdc.go.th>

²⁷ Kucza,อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา,การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ:บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด,2547),28.

หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กร อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ²⁸ วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้น ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่ 1) การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้ 2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง 3) การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคนได้แก่ การดึงดูดคนดีและคนเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ 4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้ได้ผลหรือไม่²⁹ พรชิตา วิเชียรปัญญา การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายทอด และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่ม

²⁸ Ryoko Toyama, อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 20.

²⁹ วิจารณ์ พานิช, อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 22.

ความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร³⁰ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ นิยามว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้³¹ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้สรุปว่า การจัดการความรู้การจัดการความรู้หมายถึงการรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (tacit knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน หรือทีมที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ จำแนก (synthesis) หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นไป³²

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการจัดการกับสารสนเทศที่มีอยู่ในสื่อที่มองเห็นได้และที่อยู่ในตัวบุคคล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ในการจัดการรู้นั้นมีองค์กรและนักวิชาการรวมทั้งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอกรอบความคิดที่แตกต่างกันออกไป ส่วนในประเทศไทยนั้นสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นสถาบันที่ทดลองนำร่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งมีสเตอร์โรเบิร์ต (Mr.Robert Osterhoff) ที่ปรึกษาโครงการได้ดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นวงจรการจัดการความรู้ (วงจร KM) ซึ่งองค์ประกอบหลัก ๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบของวงจร KM ประกอบด้วย

³⁰ พรธิดา วิเชียรปัญญา,การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด,2547),32.

³¹ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ(กรุงเทพฯ:บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด,2547),23.

³² สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา,การจัดการความรู้ในสถานศึกษา (ม.ป.ท.,2548),3.

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม(Transition and Behavior Management)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)
5. การวัดผล (Measurements)
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

สิ่งแรกที่ต้องรู้ทุกองค์กรจะต้องพิจารณาถึงก็คือ “Desired State” หรือ “เป้าหมาย” ของการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการ การจัดการความรู้ก็ไม่ต่างจากโครงการหรือความริเริ่มต่าง ๆ ที่องค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่ากำลังทำไปเพื่ออะไร ผู้บริหารและทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ ชัดเจนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจากการจัดการความรู้คืออะไร รายละเอียดของ 6 องค์ประกอบมีดังต่อไปนี้

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าองค์กรโดยทั่ว ๆ ไปจะตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรก็ตาม วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการและเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ วัตถุประสงค์ของหัวข้อนี้ก็คือองค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ

2. การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นสิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำ

เมื่อไหร่ และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงตามเป้าหมายที่ต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง คือ 1. เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร 2. กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร 3. ช่องทาง ในการสื่อสาร องค์กรจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นเพราะเหตุว่า ความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่มแต่ละระดับจะแตกต่างกันออกไป เรื่อง ๆ เดียวกัน อาจจะถูกเข้าใจไปคนละทิศคนละทางถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นช่องทางการสื่อสารก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งจะประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ tacit และ explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit ภายในองค์กรเช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community of practices : Cop) การสับเปลี่ยนงาน (job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น จะช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และ เข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมานอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจายอยู่ต่างสถานที่กันหรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และควรที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5. การวัดผล (Measurements)

การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ถ้าต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ (Return on Investment in Knowledge Management) หรือ การวัดผลตอบแทนของความรู้ (Return on Knowledge) เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรได้จากความรู้ หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ได้ในทุกองค์ของการทำธุรกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้ล้วน ๆ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แม้แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลามากกว่าที่สามารถวัดผลจากการวัดความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเช่นการที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชยจากองค์กร³³

ส่วน มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ คือ

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) แบ่งเป็น 1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร การได้มาซึ่งความรู้ทำได้โดย เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การฝึกอบรม สัมมนา หรือการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น 1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกองค์กรด้วย ซึ่งสามารถรู้ได้ด้วยการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การรับข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างพันธมิตร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง รูปแบบในการสร้างความรู้ คือ บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการร่วมงานกัน นำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติการทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ได้แก่ โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ในส่วนของการค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กร

³³ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ,46-53.

ควรให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ รวมทั้งต้องคำนึงถึงกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นหาความรู้

4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการถ่ายทอดความรู้มีวิธีการดังนี้ การสื่อสารด้วยการเขียน เช่นการบันทึก การรายงาน ข่าวประกาศ การฝึกอบรม การประชุม ภายใน การเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน รวมทั้งระบบพี่เลี้ยง³⁴

กระบวนการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ นั้น ได้มีผู้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับเขตพื้นที่การศึกษานำไปจัดการความรู้ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เป็นการบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี และการวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) คือการจัดทำรูปแบบและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเรียบเรียง ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) คือ ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้ อย่างสะดวก รวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

³⁴ Marquardt, อังถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้,

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) คือการจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน

7. การเรียนรู้ (learning) คือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และปรับปรุงองค์กร³⁵

กุชชา (Kucza) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การระบุความรู้ที่ต้องการ (Identification of Need for Knowledge) เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบ ด้วย การระบุความต้องการและการกำหนดความต้องการ

2. การแบ่งปันความรู้(Knowledge Pull) จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “ การแบ่งปันความรู้ ” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์การสืบค้น ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ประเมินผู้ผ่านการคัดเลือก คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3. การส่งมอบความรู้(Knowledge Push) เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบไปด้วยกระบวนการย่อยๆ 2 ประการ ดังนี้ 1.การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ 2.การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ

4. การสร้างความรู้(Creation of Knowledge) เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการคือ 1. การระบุถึงความคิดใหม่ๆ 2. การประเมินความคิดใหม่ๆ 3. การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 4. การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 5. การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ 6. การสร้างความรู้

5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้(Knowledge Collection and Storage) เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการ ดังนี้ 1. การระบุถึงความรู้ 2. การประเมินความรู้ 3.การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 4. การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5. การ บูรณาการความรู้ 6.การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

³⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.คู่มือวิทยาการจัดการความรู้สำหรับ สพท.[Online], accessed 22 May 2007.Available from http://km.obec.go.th/km_50/km_2.htm.

6. การปรับปรุงความรู้(Knowledge Update) เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการ ดังนี้ 1. การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 2. การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง 3.การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย³⁶

นำทิพย์ วิภาวิน แนะนำว่ากระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา รวมทั้งมีการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง) Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และทำให้การดำเนินงานไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน³⁷

ประพนธ์ ผาสุยัค ได้นำเสนอ กระบวนการจัดการความรู้ ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาที่แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนหัว เป็นส่วนที่เรียกว่า KV (Knowledge Vision) หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า เราทำ KM ไปเพื่ออะไร KM เป็นเพียง

³⁶ Kucza,อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา,การจัดการความรู้:พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, 49-50.

³⁷ นำทิพย์ วิภาวิน,การจัดการความรู้กับคลังความรู้(กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด,2547),19.

เครื่องมือที่นำไปสู่เป้าหมายไม่ใช่เป็นตัวเป้าหมาย เช่น การทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ การบริหารงาน หรือเพื่อพัฒนาคุณภาพและได้รับรองมาตรฐาน เป็นต้น

ส่วนกลางตัวปลา ที่เรียกว่า KS (Knowledge Sharing) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ถือเป็นหัวใจสำคัญ และเป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะต้องทำให้ผู้คนมีใจให้เก้กันในการยินยอมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ส่วนหางปลา ที่เรียกว่า KA (Knowledge Assets) อันหมายถึง ตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็น “ คลังความรู้ ” หรือ “ จุมความรู้ ” ซึ่งคลังความรู้ที่ดีจะต้องออกแบบโครงสร้างไว้อย่างเหมาะสม มีการจัดหมวดหมู่ แบ่งหัวข้ออย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ รวมทั้งต้องมีการ Update ปรับแต่งข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งในส่วนนี้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) จะมีส่วนช่วยได้มาก โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต จะใช้ในการเป็นเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่³⁸

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้นำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาว่าควรประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) คือการกำหนดความต้องการในการจัดการความรู้เพื่อตอบคำถามว่า จะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์เรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้นั้น

2. การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีสอนเป็นแนวปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งก็คือครูที่มีวิธีสอนที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การสร้างความรู้ เมื่อได้ค้นความรู้จากครูต้นแบบที่มีวิธีการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว กิจกรรมต่อไปคือการที่จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะดึงความรู้ Tacit Knowledge จากครูต้นแบบ หรือความรู้จากแหล่งต่าง ๆ (Explicit Knowledge) ที่กระจัดกระจายอยู่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งต้องจัดบรรยากาศให้ครูต้นแบบมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) และจัดทำเป็นฐานข้อมูล แนวการสอนที่เป็นเลิศ

³⁸ ประพนธ์ ผาสุขยืด, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ (กรุงเทพฯ : ไยไหม, 2547), 21-25.

4. การเลือกหรือกลั่นกรอง (Refine) ความรู้ที่ได้มา โดยการพิจารณาหรือกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือความรู้ที่เป็นที่รู้กันดีแล้วทิ้งไป โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์และโดดเด่น ซึ่งอาจเทียบเคียงกับความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้แก่ ทฤษฎี หลักการ แนวคิด เป็นต้น แล้วจึงกลั่นกรองความรู้

5. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ กิจกรรมนี้ เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนมาแยกแยะ วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจ หรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆเป็นขั้นเป็นตอนก็ได้

6. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) คือการนำความรู้ที่ผ่านการจัดการให้เป็นระบบแล้ว นำไปเผยแพร่ให้ผู้อื่นได้ใช้ประโยชน์ต่อไป โดยอาจจะใช้วิธีเผยแพร่โดยเขียนเป็นบทความ ลงพิมพ์ในวารสาร การส่งจดหมายข่าว การจัดเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

7. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ก็จะไม่บังเกิดผลใดๆทำให้เกิดความสูญเปล่า

8. การนำความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้ (Knowledge Assets) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

9. การติดตาม ตรวจสอบ (Monitor) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลของการจัดการความรู้เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้หรือ CKO (Chief Knowledge Officer) ได้ทบทวน ประมวลผลและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น³⁹

วิจารณ์ พานิช ได้นำเสนอการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ ซึ่งเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นทักษะ ต้องฝึกฝนจึงจะทำได้ อยู่ในภาพที่ “ไม่ทำ ไม่รู้” โดยนำเสนอให้หน่วยงานระดับจังหวัด เลือกหน่วยงาน 5-10 หน่วย แต่ละหน่วยมีแกนนำจัดการความรู้ 5-10 คน ซึ่งเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการเข้าร่วมทำกิจกรรมจัดการความรู้ เรียกว่า “คุณกิจ” (ทำกิจกรรม) และมีข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง หน่วยงานละ 1 คน ทำหน้าที่เป็น “คุณอำนวย” (knowledge facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้ กิจกรรมเริ่มด้วยการ ประชุมปฏิบัติการการปูพื้นความรู้เชิงทฤษฎีและเทคนิคในการดำเนินการจัดการความรู้และส่งเสริมให้

³⁹ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การจัดการความรู้ในสถานศึกษา, 5-6.

“ คุณกิจ ” ของแต่ละหน่วยงานวิเคราะห์งานของตนเองและตั้งเป้าว่าภายในระยะเวลา 18 เดือนของโครงการ จะพัฒนางานของตนไปสู่สภาพใด และกำหนดหลักของความก้าวหน้าไว้เป็นระยะๆ แล้วดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานของตน โดยมี “ คุณอำนวย ” เป็นผู้คอยส่งเสริมอำนวยความสะดวก ทุกเดือน (หรือทุก 2 เดือน) “ คุณกิจ ” และ “ คุณอำนวย ” ทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน 2 วัน วันแรกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ว่าในเดือนที่ผ่านมาได้ทำกิจกรรมใดบ้าง และเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนางานของตน และที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในวันที่ 2 เป็นการกำหนดแผนงานของเดือนถัดไปร่วมกันในแต่ละกลุ่ม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ในช่วง 2 วันนี้มีวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้สำคัญในการทำงานและเกี่ยวกับการจัดการความรู้ “ คุณอำนวย ” จะมีการประชุมปฏิบัติการร่วมกันกับ “ คุณอำนวย ” จากโครงการอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และทักษะในการเป็น “ คุณอำนวย ” และเพื่อเพิ่มความรู้จากวิทยากร “ คุณกิจ ” และ “ คุณอำนวย ” จะช่วยกันยกร่าง “ คู่มือในการจัดการความรู้ของจังหวัด ” และปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ จนเมื่อใกล้จบโครงการ (18 เดือน) ก็จะได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ สำหรับให้จังหวัดอื่นนำไปปรับใช้ “ คุณอำนวย ” ก็จะช่วยกันเขียน “ คู่มือการเป็น knowledge facilitator ” หลักการสำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ ต้องดำเนินการอย่างง่ายที่สุด ไม่เน้นเรื่องการใช้เครื่องมือหรูหราหรือยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมดีๆ เช่น best practice , กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยงาน นำมาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้นและมี “ คุณอำนวย ” ช่วยตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นนำเสนอกิจกรรมของตนอย่างมีชีวิตชีวาและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ การจัดบรรยากาศและเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น เช่น การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ(จัดการความรู้) หรือ CoP (community of practice) การจัดให้มี knowledge portal ให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกผ่านทางวิธีการด้านอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ⁴⁰

⁴⁰ วิจารณ์ พานิช,การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ [Online], accessed 6

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆ ทางสื่อ (internet) เพื่อศึกษาว่ามีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร เป็นการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลา
2. การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน ก็ไม่ต้องเสียเวลาในการลองผิดลองถูกอีก
3. การจัดการความรู้ที่ได้มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้สามารถขจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (tacit knowledge) ของผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อน
6. สถานศึกษาไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในบางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (tacit knowledge) หรือจากส่วนต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย
7. ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษาที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป
8. งานบางเรื่องผู้สอนไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่จะเกิดผลเสียมากกว่า เพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูต้นแบบและประสบผลสำเร็จในการสอน ก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า
9. การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในสถานศึกษา ปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็น

ประชาธิปไตย การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้⁴¹

สรุปการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการจัดการกับสารสนเทศหรือความรู้ที่อยู่ในสื่อต่างๆ และที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ให้ความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่ควรกระทำเพราะครูและบุคลากรของสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ และความรู้นั้นจะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น เพราะสถานศึกษาเป็นสถานที่พัฒนาคุณภาพของเยาวชนที่เป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติในอนาคต ซึ่งแนวทางในการจัดการความรู้ที่นักวิชาการ นักการศึกษาและหน่วยงานหลายแห่งได้นำเสนอไว้หลากหลาย ซึ่งมีแนวทางที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้หรือการกำหนดว่าความรู้ที่องค์กรต้องใช้มีอะไร และสามารถหาหรือสร้างความรู้นั้นได้อย่างไร การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งการเผยแพร่และนำความรู้ไปใช้พัฒนางานและองค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวทางในการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เพราะแนวทางดังกล่าว เป็นแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เป็นแนวทางส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศได้ดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้นำแนวทางดังกล่าวมาส่งเสริมสถานศึกษาภายในเขตให้จัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 นั้น รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน 3 อำเภอ คือ 1 อำเภอสองพี่น้อง 2 อำเภออู่ทอง 3 อำเภอดอนเจดีย์ โดยอำเภอสองพี่น้องมีสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ทั้งหมด 61 โรง อำเภออู่ทอง 58 โรง อำเภอดอนเจดีย์ 30 โรง ซึ่งในการจัดการความรู้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นเขตพื้นที่นำร่องการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีการจัดทำเว็บไซต์แมงมoom <http://mangmoom.suphanburi2.net> เพื่อเป็นคลังสำหรับเก็บความรู้ ที่ได้จากการจัดการความรู้ของสถานศึกษาและของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งเป็นพื้นที่เสมือนให้บุคลากรภายในเขตได้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งสอดคล้องกับ

⁴¹ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ,25-26.

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ในแผนปฏิบัติการ 4 ปี ที่ได้กำหนดเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาด้วยการจัดการความรู้ การวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเครือข่าย ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นเรื่องที่สถานศึกษาควรนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบุคคลที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหาร และครูผู้ใช้ความรู้และจัดการความรู้ โดยเฉพาะผู้บริหารถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ต่อผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารจึงมีส่วนช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขับเคลื่อนไปได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัย ยังไม่พบว่ามีงานวิจัยที่ตรงประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

จักรพรรดิ วัฒนา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005) โดยศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหารและด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นด้านที่ศึกษานิเทศก์จังหวัดและผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นด้วยกับผู้ที่ทรงคุณวุฒิสูงเป็นอันดับแรก รองลงไปได้แก่คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหารและคุณลักษณะด้านวิชาชีพตามลำดับ⁴²

สุนีย์ บุญทิม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียน

⁴² จักรพรรดิ วัฒนา, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538), 127-139.

มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1.) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด 2) เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในทุกด้านของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน⁴³

โกศล ศรีทอง ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า คุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารด้านการได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรทางการบริหารและคุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหาร ในภาพรวม ร่วมกันทำนายคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน⁴⁴

นพนิศ ชันบุญใส ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านวิชาชีพและด้านส่วนตัว ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในประเภทของโรงเรียนต่างกัน มีวุฒิการศึกษาต่างกันและมีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของผู้บริหารและการหาโอกาสศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน 4) แนวทางสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ การเข้า

⁴³ สุนีย์ บุญทิม, "การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

⁴⁴ โกศล ศรีทอง, "คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543), บทคัดย่อ.

รับการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร การเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ และบุคคลทั่วไป และการร่วมปฏิบัติงานเป็นคณะหรือทีมงาน⁴⁵

อนุชิต วรรณสุทธิ์ ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต ซึ่งได้สอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถการเป็นผู้นำ 2) ด้านความสามารถทางวิชาการ 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านความสามารถในการบริหาร พบว่า คุณลักษณะด้านความสามารถการเป็นผู้นำได้แก่ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถจูงใจ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหนักแน่น คล่องแคล่ว เฉลียวฉลาดมีไหวพริบดี ส่วนด้านความสามารถทางวิชาการ พบว่าผู้บริหารควรมีการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายหลักของสถานศึกษา เป็นผู้ใฝ่รู้ สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ในด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน กล้าหาญ อดทน ซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลา และด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นพัฒนา มีการประสานงานเชิงบวก⁴⁶

บงอร อินทราณี ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

⁴⁵ นพนิตย์ ชื่นบุญไธ, “การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ,2544),บทคัดย่อ.

⁴⁶ อนุชิต วรรณสุทธิ์, “การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ ,2546),บทคัดย่อ.

คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม และคุณลักษณะทางสติปัญญา ส่วนความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีค่าสหสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง⁴⁷

กุลกาญจน์ มลิเกตุ ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและครูอัตราจ้าง อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกคุณลักษณะเป็นรายด้านพบว่าด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะทางวิชาชีพ ด้านทักษะการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากตามลำดับ⁴⁸

ขนิษฐา จินดากุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกมีคุณลักษณะผู้นำที่มีคะแนนสูงสุดในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ดังนี้ 1 คุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเลือกเครื่องแต่งกายได้เหมาะสม 2 คุณลักษณะผู้นำด้านภูมิหลังส่วนบุคคล ผู้บริหารแสดงลักษณะของผู้มีครอบครัวที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนให้ทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ 3 คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถ ผู้บริหารมีความสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ สอนงานด้านการศึกษาอย่างเป็นกัลยาณมิตร 4 คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารมีความกล้าคิดกล้าพูดและกล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงาม 5 คุณลักษณะผู้นำด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บริหารเสียสละเวลาและประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลสำเร็จขององค์กร 6 คุณลักษณะผู้นำด้านสังคม ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจาก

⁴⁷ บังอร อินทราณี, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546), บทคัดย่อ.

⁴⁸ กุลกาญจน์ มลิเกตุ, “คุณลักษณะผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), บทคัดย่อ.

ผู้ปกครองที่เข้าพบและปรึกษา และพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ⁴⁹

สุภาวดี คำเกลี้ยง ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สถิติปัญญา บุคลิกภาพ ความเกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะทางสังคม ของผู้บริหารมหิดล เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลเมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านตัวงานอยู่ในระดับมาก บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มสาขาวิชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน⁵⁰

รัตน์ เทียงตรง ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดงคำร์มี ผลการศึกษาพบว่า 1 ด้านการกำหนดเป้าหมาย โรงเรียน ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ สร้างความตระหนัก โดยให้วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย นำมากำหนดวิสัยทัศน์ 2 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนใช้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม มีการมอบหมายชัดเจน มีความพร้อมด้านทรัพยากร บุคลากรรู้หน้าที่ของ

⁴⁹ ขนิษฐา จินดากุล, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

⁵⁰ สุภาวดี คำเกลี้ยง, “คุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

ตน 3 ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีการสร้างและใช้คลังความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบชิ้นงาน⁵¹

วสันต์ ลาจน์ทิก ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า 1 การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้ 2 องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายชัดเจน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง⁵²

จิราพร ชายสวัสดิ์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้และด้านการค้นหาความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้และด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับปานกลาง⁵³

⁵¹ รัตน์ เทียงตรง, “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดงคำ” (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

⁵² วสันต์ ลาจน์ทิก, “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

⁵³ จิราพร ชายสวัสดิ์, “การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1” (ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550), บทคัดย่อ.

อมรทิพย์ เจริญผล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แหล่งเรียนรู้ในระดับปานกลาง การจัดการความรู้ด้านการตรวจสอบความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1 การวิเคราะห์การเลื่อนไหลของความรู้ 2 การกำหนดความรู้ที่ต้องการและการจัดทำรายการความรู้ และ 3 การทำแผนที่ความรู้ โดยมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1 การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2 การพัฒนาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 3 การตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ 4 การสร้างเครือข่ายความรู้ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ และ 6 การสร้างความเข้าใจ โดยมีการดำเนินการตามตัวแปรมีอยู่ในระดับมาก สำหรับการจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า การตรวจสอบความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ โดยระดับการใช้แหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่ได้บ่งบอกคุณภาพของการจัดการความรู้ ทั้งในด้านการตรวจสอบความรู้และกระบวนการจัดการความรู้⁵⁴

ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล ได้ศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การทำงานในกระบวนการจัดการความรู้ ในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการปฏิบัติมากที่สุด ส่วนขั้นตอนการจัดเก็บและเผยแพร่ปฏิบัติน้อยที่สุด เพราะการจัดการกับระบบฐานข้อมูลในสถานศึกษาในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่ได้รับความใส่ใจ มีการบันทึกความรู้ในแบบฟอร์มเท่านั้น ผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนระดับประถมศึกษา กับ โรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อสังเกตที่ค้นพบในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือ โรงเรียนระดับประถมศึกษา มีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ น้อยกว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนระดับประถมศึกษาไม่ค่อยมีการจัดทำหรือดำเนินการที่มีลักษณะคล้ายกับการจัดการความรู้ ทำให้ไม่มีฐานข้อมูลเดิมที่จะสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการจัดการความรู้ ทำให้โรงเรียนระดับประถมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผน ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อการ

⁵⁴ อมรทิพย์ เจริญผล, “การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา”(ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550),บทคัดย่อ.

ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและความจริงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน⁵⁵

งานวิจัยต่างประเทศ

เวลช์ (Welch) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์แห่งเมืองแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts) โดยแบ่งจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็น 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะการปรับตัว พบว่า การใช้ทักษะในการบริหารงานของศึกษานิเทศก์โดยรวมแล้ว ใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเป็นอย่างมาก 2) เพื่อต้องการความสัมพันธ์ของอายุ วุฒิ ประสบการณ์ในเชิงการบริหารงาน จะส่งผลต่อการคาดหวังในความสำเร็จของงานสูงกว่าปกติ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์เป็นผู้มีลักษณะร่วมหลายอย่าง เป็นผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่าย ต้องใช้ความประนีประนอม ประสบการณ์ รวมทั้งความรู้ด้านอื่นๆมาเป็นเครื่องช่วยให้งานสำเร็จ⁵⁶

เวสเลย์ (Wesley) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารงานกับอายุและบุคลิกลักษณะบางประการของศึกษานิเทศก์ในรัฐเพนซิลเวเนีย ผลการวิจัยพบว่า อายุและบุคลิกลักษณะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยสรุปได้ดังนี้ ศึกษานิเทศก์ที่มีอายุน้อยมีแบบอย่างการบริหารที่แตกต่างไปจากศึกษานิเทศก์ที่มีอายุมาก และองค์ประกอบแห่งบุคลิกลักษณะที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ คือ เป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง ชอบการแข่งขัน มีความรู้สึกนึกคิดจิตใจสูง รับผิดชอบต่อติดต่อสื่อ

⁵⁵ ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล, “การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), บทคัดย่อ.

⁵⁶ Joseph John Welch, “The Leadership Styles of the Massachusetts School Superintendent” *Dissertation Abstracts International* 43,2 (August 1982) : 335-A.

ความหมายได้ไว รอบคอบและมีความเป็นตัวของตัวเอง และศึกษานิเทศก์ที่มีอายุมากกับศึกษานิเทศก์ที่มีอายุน้อย ใช้แนวทางการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป⁵⁷

ควินน์ (Quinn) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการฝึกฝนและการนัดหมาย โดยจุดมุ่งหมายเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและครูผู้สอน ความสัมพันธ์ถูกสังเกตระหว่างการเข้าร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ในกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา อย่างละ 8 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มิติของภาวะผู้นำเกี่ยวกับการสอนมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการสอน และภาวะผู้นำเกี่ยวกับการสอนส่งผลต่อธรรมชาติของภาวะผู้นำ⁵⁸

เมนอน (Menon) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่มีผลต่อนักศึกษาฝึกสอน สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารมาแล้ว จะมีหลักการบริหารที่ทันสมัย สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากและตรงจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และยังพบว่าเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต่อการจัดการศึกษา ในหลักสูตรประถมศึกษา ควรมีการส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรการอบรม และควรให้ความสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการประเมินตัวผู้สอน⁵⁹

⁵⁷ Charles K. Wesley, “ The Relationship Among Management style, Age and Personality Traits of Selected Pennsylvania Pubic School Superintendent ” Dissertation Abstracts international 43,5 (November 1982) : 211.

⁵⁸ Quinn D.M., “ The Impact of principal leadership behavior ob instructional practice and student engagement,” Journal of Educational Administration 40,5 (August 2002) : 447-467.

⁵⁹ Menon M.E., “ The Effect of and educational administration course on the expectations of pre-service teachers,” Journal of Educational Administration 42,1 (February 2004) : 98-111.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ทำหน้าที่จัดการความรู้ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พร้อมทั้งศึกษาวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง จากตำรา ข้อมูลสถิติ สารสนเทศ รายงานการวิจัยต่าง ๆ และจัดทำโครงร่างวิจัยนำเสนอต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัยตามขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัย และจากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุงเครื่องมือ จากนั้นนำไปทดสอบใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (try out) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เก็บรวบรวมเครื่องมือมาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล และเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

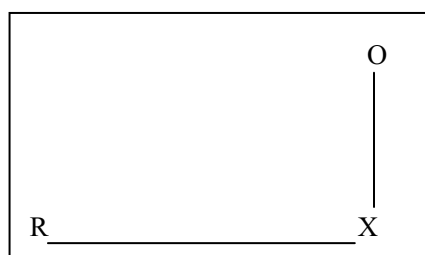
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานวิจัย เป็นขั้นตอนในการจัดทำรายงานผลการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไขปรับปรุงตามที่กรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย รายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึงตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
- X หมายถึงตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 149 โรงเรียน

ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie และMorgan¹ ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 108 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

เลือกจากโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างตามที่ได้สุ่มได้ โรงเรียนละ 4 คน โดยเลือกผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหาร 1 คน ครูจำนวน 2 คน จะได้ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 432 คน

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			
อำเภอ	จำนวน		ผู้บริหาร	รองผู้บริหาร	ครู	รวม
อำเภออุ้มทอง	58	42	42	42	84	168
อำเภอสองพี่น้อง	61	44	44	44	88	176
อำเภอดอนเจดีย์	30	22	22	22	44	88
รวม	149	108	108	108	216	432

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม รายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ บาส (Bass) มาเป็นขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย 6 ตัวแปรย่อย ดังนี้

2.1 คุณลักษณะทางกาย (X_1) หมายถึง เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สง่า กระตือรือร้น แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ

¹ Krejcie และ Morgan,อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์,วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2540),303.

2.2 คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (X_2) หมายถึง เป็นผู้มีการศึกษาดี มีฐานะทางสังคมดี เป็นที่ยอมรับ ยกย่องของบุคคลทั้งในและนอกองค์กร

2.3 คุณลักษณะทางสติปัญญา (X_3) หมายถึง เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีปฏิภาณ ไหวพริบดี แก้ปัญหาด้วยเหตุผลและมีทักษะในการสื่อสาร

2.4 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (X_4) หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

2.5 คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (X_5) หมายถึง เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่มีความมุ่งมั่น ฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

2.6 คุณลักษณะทางสังคม (X_6) หมายถึง เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นที่ยกย่องศรัทธาของบุคคลอื่น วางตัวในการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยผู้วิจัยได้นำกรอบกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การบ่งชี้ความรู้ (Y_1) หมายถึง การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี และการวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่

3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Y_2) หมายถึง การสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

3.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Y_3) หมายถึง การแบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Y_4) หมายถึง การจัดทำรูปแบบและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และเรียบเรียง ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความ ต้องการ

3.5 การเข้าถึงความรู้ (Y_5) หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วในเวลาที่ต้องการ

3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y_6) หมายถึง การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน

3.7 การเรียนรู้ (Y_7) หมายถึง การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของบาส (Bass) และพัฒนาจากสุภาวดี คำเกลี้ยง² ส่วนการจัดการความรู้พัฒนาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาตามแนวคิดของบาส (Bass) และสุภาวดี คำเกลี้ยง มีข้อคำถามตามตัวแปรย่อย 6 ตัว คือ

1.คุณลักษณะทางกาย 2.คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 3.คุณลักษณะทางสติปัญญา 4.คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5.คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 6. คุณลักษณะทางสังคม

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาจากขั้นตอนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีข้อคำถามตามตัวแปรย่อย 7 ตัว คือ 1. การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7. การเรียนรู้

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามชนิดมีมาตรวัดเกณฑ์ประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของไลเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยแบ่งระดับความคิดเห็นในข้อคำถามตามคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและระดับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาว่ามีค่ามากที่สุดตั้งแต่ 1 – 5 โดยมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร / การจัดการความรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร / การจัดการความรู้อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

² สุภาวดี คำเกลี้ยง, “คุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 110-112.

ระดับ 3 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร / การจัดการความรู้ในระดับปานกลาง ให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร / การจัดการความรู้ในระดับมาก ให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร / การจัดการความรู้ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สร้างเครื่องมือโดยขอคำแนะนำปรึกษาจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบแก้ไข ส่วนวนภาษาที่ใช้

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูในสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้ แล้วคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9354

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือ ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งไปยังสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองในสถานศึกษาที่สะดวก และให้ฝากไว้กับสถานศึกษาที่เป็นศูนย์กลางของแต่ละอำเภอเก็บรวบรวม แล้วผู้วิจัยรวบรวมจากสถานศึกษาดังกล่าวอีกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อประมวลข้อมูลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สำหรับการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและการจัดการความรู้ ถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ตกอยู่ในช่วงค่าเฉลี่ยใด แสดงว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและการจัดการความรู้ อยู่ในระดับนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหรือการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) มีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยโดยกำหนดแผนแบบในการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูผู้เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ในสถานศึกษาจำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 432 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่หนึ่ง สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่สองสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาส (Bass) ตอนที่สาม สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าความถี่(f) ค่าร้อยละ(%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบคำถามของการวิจัยในเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษารองผู้บริหาร และครูผู้เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 108 โรงเรียน โดยการแจกแบบสอบถามเป็นจำนวน 432 ฉบับ และได้รับกลับคืน 432 ฉบับ คิดเป็น 100 % นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 432 คน พิจารณาตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน นำเสนอโดยใช้ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ(%) ดังรายละเอียด ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความถี่ ร้อยละ ของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
1.เพศ		
- ชาย	217	50.20
- หญิง	215	49.80
รวม	432	100

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพและข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (คน)	ร้อยละ (%)
2. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	1.60
- ปริญญาตรี	309	71.60
- ปริญญาโท	116	26.80
รวม	432	100
3. ตำแหน่งปัจจุบัน		
- ผู้บริหาร	108	25.00
- รองผู้บริหาร	108	25.00
- ครูผู้สอน	216	50.00
รวม	432	100
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
- ไม่เกิน 5 ปี	22	5.09
- 6-10 ปี	25	5.79
- 11-15 ปี	66	15.28
- 16 ปีขึ้นไป	319	73.84
รวม	432	100

จากตารางที่ 2 พบว่าสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 432 คน เป็นเพศชาย 217 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 เป็นเพศหญิง 215 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 ส่วนใหญ่ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 71.60 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 73.84

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 6 ตัวแปร คือ 1 คุณลักษณะทางกาย 2 คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 3 คุณลักษณะทางสติปัญญา 4 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ 5 คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 6 คุณลักษณะทางสังคม นำเสนอด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดระดับคุณลักษณะ โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n=108)

คุณลักษณะ	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1. คุณลักษณะทางกาย	4.46	.51	มาก	4.34	.57	มาก	4.40	.34	มาก
2. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม	4.29	.60	มาก	4.27	.63	มาก	4.28	.41	มาก
3. คุณลักษณะทางสติปัญญา	4.32	.61	มาก	4.23	.61	มาก	4.28	.39	มาก
4. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ	4.34	.49	มาก	4.22	.57	มาก	4.28	.36	มาก
5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน	4.41	.49	มาก	4.30	.58	มาก	4.36	.37	มาก
6. คุณลักษณะทางสังคม	4.36	.50	มาก	4.29	.61	มาก	4.33	.39	มาก
รวม	4.36	.46	มาก	4.27	.51	มาก	4.32	.34	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .34) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณลักษณะทางกาย ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .34) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .37) คุณลักษณะทางสังคม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .39) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .36) คุณลักษณะทางสติปัญญา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .39) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .41) ค่าเฉลี่ยในส่วนของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางกาย

(n=108)

คุณลักษณะทางกาย	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง	4.45	.64	มาก	4.31	.66	มาก	4.38	.38	มาก
2.มีลักษณะกระตือรือร้นคล่องแคล่ว	4.38	.62	มาก	4.26	.72	มาก	4.32	.42	มาก
3.มีบุคลิกดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ	4.55	.60	มาก	4.45	.69	มาก	4.50	.42	มาก
รวม	4.46	.51	มาก	4.34	.57	มาก	4.40	.34	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางกายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .34) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีบุคลิกดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ ($\bar{X} = 4.50$,

S.D. = .42) มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ($\bar{X}$ = 4.38 , S.D. = .38) และมีลักษณะกระตือรือร้น
คล่องแคล่ว ($\bar{X}$ = 4.32 , S.D. = .42) โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม

(n=108)

คุณลักษณะภูมิหลัง ทางสังคม	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.จบการศึกษาด้าน การบริหาร	4.37	.79	มาก	4.37	.91	มาก	4.37	.57	มาก
2.มีฐานะทางสังคมดี	4.26	.69	มาก	4.25	.72	มาก	4.26	.44	มาก
3.มีความสามารถ ด้านวิชาการ เป็นที่ ยอมรับทั้งภายใน และภายนอก สถานศึกษา	4.24	.66	มาก	4.17	.69	มาก	4.20	.43	มาก
รวม	4.29	.60	มาก	4.27	.63	มาก	4.28	.41	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.28 , S.D.
= .41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหา
น้อย ดังนี้ จบการศึกษาด้านการบริหาร ($\bar{X}$ = 4.37 , S.D. = .57) มีฐานะทางสังคมดี ($\bar{X}$ = 4.26 ,
S.D. = .44) และมีความสามารถด้านวิชาการ เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.20
, S.D. = .43) ในส่วนของผู้บริหารและครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางสติปัญญา

(n=108)

คุณลักษณะ ทางสติปัญญา	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับ การบริหารงาน	4.29	.69	มาก	4.29	.71	มาก	4.29	.44	มาก
2.มีปฏิภาณ ไหวพริบดี	4.32	.68	มาก	4.25	.75	มาก	4.29	.43	มาก
3.มีความสามารถในการ แก้ปัญหอย่างมี เหตุผล	4.32	.67	มาก	4.23	.69	มาก	4.28	.45	มาก
4.สามารถสื่อสารเพื่อ สร้างความเข้าใจใน การทำงานร่วมกัน	4.35	.68	มาก	4.16	.74	มาก	4.25	.43	มาก
รวม	4.32	.61	มาก	4.23	.61	มาก	4.28	.39	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางสติปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก($\bar{X} = 4.28$, S.D.=.39)
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มี
ปฏิภาณ ไหวพริบดี ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .43) มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงาน ($\bar{X} =$
4.29 , S.D. = .44) มีความสามารถในการแก้ปัญหอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .45) และ
สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน($\bar{X} = 4.25$, S.D.= .43) ในส่วนของ
ผู้บริหารและครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

(n=108)

คุณลักษณะ ทางบุคลิกภาพ	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.มีความรอบรู้ ติดตาม ข่าวสารความเคลื่อนไหว ทางการศึกษาอยู่ สม่ำเสมอ	4.42	.66	มาก	4.23	.68	มาก	4.32	.41	มาก
2.ปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ได้	4.45	.65	มาก	4.30	.66	มาก	4.38	.39	มาก
3.มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง	4.39	.64	มาก	4.36	.69	มาก	4.37	.41	มาก
4.มีความสามารถในการ ควบคุมอารมณ์	4.22	.59	มาก	4.21	.74	มาก	4.21	.40	มาก
5.มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	4.32	.67	มาก	4.17	.72	มาก	4.25	.45	มาก
6.มีแนวคิดในการ ปฏิบัติงานที่ หลากหลายยืดหยุ่น และกว้างไกล	4.25	.66	มาก	4.12	.73	มาก	4.19	.46	มาก
7.มีระบบการทำงานที่ เป็นแบบอย่างกับ ผู้ร่วมงาน	4.27	.62	มาก	4.11	.76	มาก	4.19	.46	มาก
8.ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ร่วมงาน	4.40	.61	มาก	4.25	.69	มาก	4.32	.44	มาก
รวม	4.34	.49	มาก	4.22	.57	มาก	4.28	.36	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .36) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ มีปฏิภาณ ไหวพริบดี ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .39) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .41) มีความรอบรู้ ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .41) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .44) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .45) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .40) มีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่หลากหลายยืดหยุ่นและกว้างไกล ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .46) และมีระบบการทำงานที่เป็นแบบอย่างกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .46) โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน

(n=108)

คุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ของตน	4.48	.58	มาก	4.42	.67	มาก	4.45	.42	มาก
2.ไม่ทอดทิ้งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย แม้จะมีอุปสรรค	4.44	.63	มาก	4.37	.66	มาก	4.41	.44	มาก
3.เสียสละทุ่มเทเวลา ให้กับงานเสมอ	4.43	.61	มาก	4.34	.67	มาก	4.39	.41	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

(n=108)

คุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
4.มีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย	4.54	.61	มาก	4.36	.70	มาก	4.45	.43	มาก
5.สามารถแก้ปัญหา อุปสรรคด้วยความ รอบคอบ	4.35	.60	มาก	4.18	.67	มาก	4.27	.42	มาก
6.มีการติดตามงาน อย่างสม่ำเสมอ	4.22	.61	มาก	4.15	.73	มาก	4.18	.43	มาก
รวม	4.41	.49	มาก	4.30	.58	มาก	4.36	.37	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$,
S.D. = .37) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไป
หาน้อย ดังนี้ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .42) มีความมุ่งมั่นในการ
ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .43) ไม่ทอดทิ้งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย
แม้จะมีอุปสรรค ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .44) เสียสละทุ่มเทเวลาให้กับงานเสมอ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. =
.41) สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคด้วยความรอบคอบ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .42) และมีการติดตาม
งานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .43) ซึ่งค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางสังคม

(n=108)

คุณลักษณะ ทางสังคม	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{x}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{x}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{x}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.มีลักษณะเป็นมิตร เป็นกันเองและเข้า กับผู้ร่วมงานได้	4.45	.63	มาก	4.40	.69	มาก	4.43	.45	มาก
2.มีความสามารถในการติดต่อ ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.36	.61	มาก	4.32	.71	มาก	4.34	.43	มาก
3.สามารถวางแผนได้ อย่างเหมาะสม	4.41	.59	มาก	4.29	.69	มาก	4.35	.40	มาก
4.มีเกียรติเป็นที่ ยกย่องของบุคคลอื่น	4.40	.60	มาก	4.33	.71	มาก	4.37	.42	มาก
5.ให้เกียรติ ผู้ร่วมงานลดความ ขัดแย้งโดยวิธี ประนีประนอม	4.34	.61	มาก	4.36	.68	มาก	4.35	.41	มาก
6.สร้างขวัญและ กำลังใจในการ ทำงานให้ผู้ร่วมงาน เสมอ	4.34	.64	มาก	4.19	.76	มาก	4.27	.47	มาก
7.มีความสามารถในการโน้มน้าว ผู้ร่วมงานให้ร่วมมือ ปฏิบัติงานจนสำเร็จ	4.23	.68	มาก	4.15	.77	มาก	4.19	.49	มาก
รวม	4.36	.50	มาก	4.29	.61	มาก	4.33	.39	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านคุณลักษณะทางสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = .39) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีลักษณะเป็นมิตร เป็นกันเองและเข้ากับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .45) มีเกียรติเป็นที่ยกย่องของบุคคลอื่น ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .42) สามารถวางตนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .40) ให้เกียรติผู้ร่วมงานลดความขัดแย้งโดยวิธีประนีประนอม ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .41) มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = .43) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเสมอ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .47) และมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนสำเร็จ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .49) โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 จำนวน 7 ตัวแปร คือ 1 การบ่งชี้ความรู้ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5 การเข้าถึงความรู้ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7 การเรียนรู้ นำเสนอด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดระดับการจัดการความรู้ โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

(n=108)

การจัดการความรู้ ของสถานศึกษา	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1. การบ่งชี้ความรู้	3.93	.66	มาก	3.75	.64	มาก	3.84	.41	มาก
2. การสร้างและ แสวงหาความรู้	4.00	.55	มาก	3.86	.61	มาก	3.93	.41	มาก
3. การจัดความรู้ให้ เป็นระบบ	3.72	.66	มาก	3.61	.69	มาก	3.67	.48	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

การจัดการความรู้ ของสถานศึกษา	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
4. การประมวลและ กลั่นกรองความรู้	3.86	.70	มาก	3.76	.69	มาก	3.81	.47	มาก
5. การเข้าถึงความรู้	3.91	.64	มาก	3.68	.65	มาก	3.80	.46	มาก
6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	3.67	.73	มาก	3.52	.75	มาก	3.60	.54	มาก
7. การเรียนรู้	4.08	.59	มาก	3.95	.63	มาก	4.01	.40	มาก
รวม	3.88	.55	มาก	3.73	.58	มาก	3.81	.40	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .40) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .40) การสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .41) การบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .41) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .47) การเข้าถึงความรู้ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .46) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .48) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .54) ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบ่งชี้ความรู้

(n=108)

ด้านการบ่งชี้ความรู้	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.มีการร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.99	.71	มาก	3.84	.69	มาก	3.91	.44	มาก
2.ร่วมกันวิเคราะห์รูปแบบของความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา	3.94	.75	มาก	3.70	.73	มาก	3.82	.48	มาก
3.การวิเคราะห์แหล่งความรู้ที่อยู่ในและภายนอกสถานศึกษา	3.87	.69	มาก	3.72	.71	มาก	3.79	.42	มาก
รวม	3.93	.66	มาก	3.75	.64	มาก	3.84	.41	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบ่งชี้ความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.91$,S.D. = .44) ร่วมกันวิเคราะห์รูปแบบของความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.82$,S.D.= .48) และการวิเคราะห์แหล่งความรู้ที่อยู่ในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.79$,S.D. = .42) โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

(n=108)

ด้านการสร้างและ แสวงหาความรู้	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.แสวงหาความรู้จาก การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์วิชาการ	4.22	.66	มาก	3.99	.74	มาก	4.10	.44	มาก
2.แสวงหาความรู้จาก การดูข่าวสาร สารคดี รายการทางโทรทัศน์	4.18	.61	มาก	4.02	.74	มาก	4.10	.42	มาก
3.แสวงหาความรู้จาก สื่อโสตทัศนศึกษา เช่น วิทยุ วิทยุทัศน์ และ ภาพยนตร์	4.02	.71	มาก	3.96	.71	มาก	3.99	.47	มาก
4.แสวงหาความรู้จาก อินเทอร์เน็ต	3.73	.92	มาก	3.69	.88	มาก	3.71	.61	มาก
5.แสวงหาความรู้จาก การเข้าร่วมอบรม สัมมนา	3.98	.71	มาก	3.87	.79	มาก	3.92	.49	มาก
6.สร้างความรู้จากการ ทำวิจัยในชั้นเรียน	3.67	.76	มาก	3.58	.88	มาก	3.62	.56	มาก
7.สร้างความรู้จากการ ปฏิบัติงาน	4.06	.76	มาก	3.88	.78	มาก	3.97	.46	มาก
8.สร้างความรู้จากการ แลกเปลี่ยนสนทนา กับผู้ ที่มีความรู้	4.14	.70	มาก	3.93	.70	มาก	4.03	.46	มาก
รวม	4.00	.55	มาก	3.86	.61	มาก	3.93	.41	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สร้างความรู้จากการแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ ($\bar{X} = 4.03$,S.D. = .46) แสวงหาความรู้จากสื่อโสตทัศนศึกษา เช่น วิทยุ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ ($\bar{X} = 3.99$,S.D.=.47) สร้างความรู้จากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.97$,S.D. = .46) แสวงหาความรู้จากการเข้าร่วมอบรมสัมมนา ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .49) แสวงหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 3.71$,S.D. = .61) และสร้างความรู้จากการทำวิจัยในชั้นเรียน ($\bar{X} = 3.62$,S.D. = .56) โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

(n=108)

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่าระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่าระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่าระดับ
1.มีการจดบันทึกความรู้ที่ได้จากการอ่าน/การฟัง	3.97	.74	มาก	3.79	.78	มาก	3.88	.48	มาก
2.มีการจัดเก็บความรู้ทางมัลติมีเดีย	3.47	.94	ปานกลาง	3.30	.94	ปานกลาง	3.38	.65	ปานกลาง
3.มีการจัดเก็บความรู้ทางเว็บไซต์หรือเว็บบล็อก	3.29	1.02	ปานกลาง	3.26	.95	ปานกลาง	3.28	.69	ปานกลาง
4.มีการจัดเก็บความรู้เป็นเอกสาร/แฟ้ม	4.02	.63	มาก	3.87	.76	มาก	3.95	.46	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(n=108)

ด้านการจัดความรู้ ให้เป็นระบบ	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
5.มีการจัดแบ่ง ประเภทของความรู้ เป็นหมวดหมู่ เป็น ระบบเพื่อสะดวก ต่อการค้นหา	3.87	.78	มาก	3.83	.84	มาก	3.85	.53	มาก
รวม	3.72	.66	มาก	3.61	.69	มาก	3.67	.48	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$,
S.D. = .48) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก แต่บางข้ออยู่ในระดับปานกลาง
โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการจัดเก็บความรู้เป็นเอกสาร/แฟ้ม ($\bar{X} = 3.95$,S.D. = .46) มีการจัดบันทึกความรู้ที่ได้จากการอ่าน/การฟัง ($\bar{X} = 3.88$,S.D.= .48) และมีการ
จัดแบ่งประเภทของความรู้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหา ($\bar{X} = 3.85$,S.D. =
.53) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการจัดเก็บความรู้ทางมัลติมีเดีย ($\bar{X} = 3.38$,S.D.
= .65)และมีการจัดเก็บความรู้ทางเว็บไซต์หรือเว็บบล็อก ($\bar{X} = 3.28$,S.D. = .69) โดยค่าเฉลี่ยของ
ผู้บริหารและครูในด้านนี้สอดคล้องกับค่าเฉลี่ยในภาพรวมและรายข้อ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขต
พื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

(n=108)

ด้านการประมวลและ กลั่นกรองความรู้	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.ร่วมกันวิเคราะห์ รูปแบบและการใช้ ภาษาเพื่อกำหนดเป็น มาตรฐานของสถานศึกษา	3.77	.79	มาก	3.66	.82	มาก	3.71	.53	มาก
2.นำความรู้มาจัดทำ รูปแบบตามมาตรฐานที่ กำหนด	3.82	.80	มาก	3.75	.76	มาก	3.78	.51	มาก
3.ร่วมกันเรียบเรียงและ ปรับปรุงเนื้อหาความรู้ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.86	.73	มาก	3.79	.75	มาก	3.82	.49	มาก
4.มีการปรับปรุงความรู้ ให้ตรงกับความต้องการ ของบุคลากร	3.98	.73	มาก	3.83	.74	มาก	3.90	.47	มาก
รวม	3.86	.70	มาก	3.76	.69	มาก	3.81	.47	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .47) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการปรับปรุงความรู้ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .47) ร่วมกันเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .49) นำความรู้มาจัดทำรูปแบบตามมาตรฐานที่กำหนด ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .51) และร่วมกันวิเคราะห์รูปแบบและการใช้ภาษาเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .53) โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูในภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการเข้าถึงความรู้

(n=108)

ด้านการเข้าถึง ความรู้	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.มีการแนะนำ วิธีการเข้าถึงความรู้ แก่บุคลากรอย่าง ชัดเจน	3.96	.67	มาก	3.74	.69	มาก	3.85	.41	มาก
2. การเข้าถึงความรู้ มีความสะดวก รวดเร็วทันต่อการ ใช้งาน	3.95	.69	มาก	3.78	.72	มาก	3.87	.48	มาก
3.การเข้าถึงความรู้ มีหลากหลาย ช่องทาง	3.98	.73	มาก	3.79	.72	มาก	3.88	.53	มาก
4.มีการประเมินผล เกี่ยวกับความ สะดวกในการ เข้าถึงความรู้	3.77	.83	มาก	3.47	.83	ปาน กลาง	3.62	.61	มาก
5.มีการปรับปรุง แก้ไขเมื่อเกิดปัญหา เกี่ยวกับวิธีการเข้าถึง ความรู้	3.89	.73	มาก	3.63	.78	มาก	3.76	.49	มาก
รวม	3.91	.64	มาก	3.68	.65	มาก	3.80	.46	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการเข้าถึงความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .46) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

การเข้าถึงความรู้มีหลากหลายช่องทาง ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .53) การเข้าถึงความรู้มีความสะดวกรวดเร็วทันต่อการใช้งาน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .48) มีการแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .41) มีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับวิธีการเข้าถึงความรู้ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .49) และมีการประเมินผลเกี่ยวกับความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .61) โดยค่าเฉลี่ยของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน ส่วนค่าเฉลี่ยของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่การประเมินผลเกี่ยวกับความสะดวกในการเข้าถึงความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .83)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้าน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

(n=108)

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่าระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่าระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่าระดับ
1.มีการสนทนากันระหว่างผู้ร่วมงานโดยการสนทนา	4.16	.66	มาก	3.98	.76	มาก	4.07	.45	มาก
2.มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยทางเอกสาร	3.86	.86	มาก	3.79	.88	มาก	3.82	.56	มาก
3.มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.37	1.03	ปานกลาง	3.25	1.07	ปานกลาง	3.31	.73	ปานกลาง
4.มีการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนนักปฏิบัติ	3.69	.93	มาก	3.50	.99	มาก	3.59	.66	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

(n=108)

ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
5.มีการแลกเปลี่ยน ความรู้โดยระบบ ที่เลี้ยง	3.51	.98	มาก	3.23	1.08	ปาน กลาง	3.37	.75	ปาน กลาง
6.มีการแลกเปลี่ยน ความรู้โดยการ สับเปลี่ยนงาน	3.53	.91	มาก	3.40	.83	ปาน กลาง	3.46	.60	ปาน กลาง
7. มีการเผยแพร่ ความรู้สู่ภายนอก สถานศึกษาโดย ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์	3.58	.90	มาก	3.50	.88	มาก	3.54	.59	มาก
รวม	3.67	.73	มาก	3.52	.75	มาก	3.60	.54	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .54) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก แต่บางข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ร่วมงานโดยการสนทนา ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .45) มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยทางเอกสาร ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .56) มีการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนนักปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .66) และมีการเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอกสถานศึกษาโดยผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = .59) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการสับเปลี่ยนงาน ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = .60) มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยระบบพี่เลี้ยง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .75) และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = .73) ในด้านนี้ค่าเฉลี่ยของครูสอดคล้องกับภาพรวมทุกข้อ ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารแตกต่างจากภาพรวมในเรื่องมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยระบบพี่เลี้ยง ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .98) และเรื่องมีการแลกเปลี่ยน

ความรู้โดยการสับเปลี่ยนงาน ($\bar{X} = 3.53$,S.D. = .91) โดยค่าเฉลี่ยของภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้

(n=108)

ด้านการเรียนรู้	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ	($\bar{X}$)	(S.D.)	ค่า ระดับ
1.บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.02	.68	มาก	3.95	.68	มาก	3.99	.41	มาก
2.สามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในสถานศึกษา	4.05	.71	มาก	3.91	.71	มาก	3.98	.46	มาก
3.สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	4.09	.65	มาก	3.94	.70	มาก	4.01	.42	มาก
4.ผู้บริหารสามารถนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อวินิจฉัยสั่งการ หรือมอบหมายงานได้	4.18	.63	มาก	3.98	.71	มาก	4.08	.42	มาก
รวม	4.08	.59	มาก	3.95	.63	มาก	4.01	.40	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อวินิจฉัยสั่งการ หรือมอบหมายงานได้ ($\bar{X} = 4.08$,S.D. = .42) สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.01$,S.D.= .42) บุคลากร

สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.99$,S.D. = .41) และสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในสถานศึกษา ($\bar{x} = 3.98$,S.D. = .46) ในด้านนี้ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายข้อ

ตอนที่ 4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

(n=108)

คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร	การจัดการความรู้ของสถานศึกษา							
	การแบ่งปันความรู้ (y ₁)	การสร้างและ แสวงหาความรู้ (y ₂)	การจัดการความรู้ให้เป็น ระบบ (y ₃)	การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ (y ₄)	การเข้าถึงความรู้ (y ₅)	การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ (y ₆)	การเรียนรู้ (y ₇)	การจัดการความรู้ใน ภาพรวม (y _{tot})
1. คุณลักษณะทางกาย (X ₁)	.440**	.472**	.323**	.347**	.485**	.293**	.515**	.453**
2. คุณลักษณะภูมิหลัง ทางสังคม (X ₂)	.554**	.490**	.405**	.332**	.470**	.324**	.441**	.476**
3. คุณลักษณะทาง สติปัญญา (X ₃)	.562**	.511**	.477**	.411**	.529**	.442**	.509**	.547**
4. คุณลักษณะทาง บุคลิกภาพ (X ₄)	.652**	.606**	.501**	.497**	.592**	.474**	.588**	.620**

ตารางที่ 18 (ต่อ)

(n=108)

คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร	การจัดการความรู้ของสถานศึกษา							
	การบ่งชี้ความรู้ (y_1)	การสร้างและ แสวงหาความรู้ (y_2)	การจัดการความรู้ให้เป็น ระบบ (y_3)	การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ (y_4)	การเข้าถึงความรู้ (y_5)	การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ (y_6)	การเรียนรู้ (y_7)	การจัดการความรู้ใน ภาพรวม (y_{tot})
5. คุณลักษณะที่ เกี่ยวข้องกับงาน (X_5)	.555**	.577**	.457**	.426**	.541**	.361**	.599**	.554**
6. คุณลักษณะทาง สังคม (X_6)	.647**	.602**	.458**	.465**	.563**	.480**	.564**	.599**
คุณลักษณะใน ภาพรวม (X_{tot})	.629**	.599**	.483**	.456**	.585**	.438**	.590**	.598**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 18 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกายมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้มากที่สุด ($r = .515$) รองลงมา คือ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ส่วนด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r = .293$) 2) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มากที่สุด ($r = .554$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ส่วนด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r = .324$) 3) คุณลักษณะทางสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มากที่สุด ($r = .562$) รองลงมา คือ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ส่วนด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r = .411$) 4) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มากที่สุด ($r = .652$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ส่วนด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r = .474$) 5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้มากที่สุด ($r =$

.599) รองลงมา คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ส่วนด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r = .361$) 6) คุณลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ มากที่สุด ($r = .647$) รองลงมา คือด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการเรียนรู้ ส่วนด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบมีค่าน้อยกว่าด้านอื่น ($r = .458$) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ($r = .598$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 108 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร และครูผู้เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของสถานศึกษา จำนวน 432 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่หนึ่ง สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่สอง สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาส (Bass) ตอนที่สาม สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product -moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีคุณลักษณะทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสติปัญญา และคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม
2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การบ่งชี้ความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกทุกด้าน ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง ดังนี้

3.1 คุณลักษณะทางกายภาพมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้มากที่สุด สัมพันธ์กับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

3.2 คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มากที่สุด สัมพันธ์กับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

3.3 คุณลักษณะทางสติปัญญามีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มากที่สุด สัมพันธ์กับการประมวลและกลั่นกรองความรู้ที่น้อยที่สุด

3.4 คุณลักษณะทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มากที่สุด สัมพันธ์กับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

3.5 คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้มากที่สุด สัมพันธ์กับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

3.6 คุณลักษณะทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้มากที่สุด สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบที่น้อยที่สุด

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสติปัญญา และคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม โดยคุณลักษณะทางกายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีบุคลิกดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ ที่เป็นเช่นนี้เพราะการแต่งกายเป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกสัมผัสได้เป็นสิ่งที่แรกที่พบปะ การแต่งกายยังสะท้อนบุคลิกลักษณะของบุคคลนั้น อีกทั้งผู้บริหารเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำของสถานศึกษา โดยลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องพบปะผู้คนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการติดต่อประสานงานกับบุคคลทุกระดับ ทั้งผู้บังคับบัญชา คณะครูรวมทั้งผู้ปกครองและบุคคลในองค์กร ชุมชนต่างๆ ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญในการแต่งกายให้เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของชนินฐา จินดากุล เรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่พบว่าคุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพนั้น ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเลือกเครื่องแต่งกายที่เหมาะสม นอกจากนี้การที่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้านเป็นเพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารงานทุกเรื่องของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

ซึ่งในปัจจุบันมีกระบวนการสอบคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจน ทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร อีกทั้งมีการอบรมก่อนบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารจึงได้รับความรู้และการฝึกปฏิบัติทั้งทางด้านการบริหาร ความประพฤติ วินัย กระบวนการดังกล่าวทำให้บุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของนพนิตย์ ชื่นบุญโส ที่ศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ที่พบว่าแนวทางสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร การเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ครูอาจารย์และบุคคลทั่วไป และการร่วมปฏิบัติงานเป็นคณะหรือทีมงาน ทำให้มีกระบวนการพัฒนาผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารจึงมีบุคลิกภาพและความรู้ ความสามารถ ดังนั้นจึงทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำ ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร อินทราณี ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม และคุณลักษณะทางสติปัญญา รวมทั้งสอดคล้องกับสุภาวดี คำเกลี้ยง ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความเกี่ยวข้องในงาน และลักษณะทางสังคมของผู้บริหารมหิดล เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่ามีการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การบ่งชี้ความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การที่ผลวิจัยพบว่าสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการจัดการความรู้นโยบายสำคัญที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ส่งเสริม โดยผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้ใช้เครือข่าย การวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยได้มีการสนับสนุน ส่งเสริม และอบรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้สอดคล้องกับเขตพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ที่สถานศึกษา สถาบันการศึกษา

หน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชนหลายแห่งต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพราะเชื่อว่าช่วยแก้ปัญหา พัฒนาคนและพัฒนาหน่วยงานได้ อีกทั้งการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องที่เหมาะสมกับการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการดำเนินการ เพราะเห็นความสำคัญว่าการพัฒนาความรู้จะช่วยให้องค์กรราชการบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานราชการ ดังนั้นจากการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ จึงทำให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ซึ่งในด้านการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการ และการพัฒนาสถานศึกษา สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เชื่อว่าการจัดการความรู้จะช่วยให้นำความรู้ไปพัฒนาและแก้ปัญหาได้ จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของการจัดการความรู้ ด้านการเรียนรู้สูงกว่าด้านอื่น ซึ่งสอดคล้องกับจิราพร ชัยสวัสดิ์ ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นต่อขั้นตอนการจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการเรียนรู้และด้านการค้นหาความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวสันต์ ลาจน์ทิกที่ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า การจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่เป็นเช่นนี้เพราะการแลกเปลี่ยนทางอินเทอร์เน็ตนั้น ต้องใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งบุคลากรอาจไม่สะดวกและใช้ได้ไม่คล่อง และการแลกเปลี่ยนทางอินเทอร์เน็ตที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต2ส่งเสริมให้ปฏิบัติ คือการแลกเปลี่ยนทางเว็บบล็อก ของเว็บไซต์ GotoKnow ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจขั้นตอนการใช้และมีความสับสนจึงไม่ค่อยแลกเปลี่ยนทางอินเทอร์เน็ต แต่พบว่ามีแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยการสนทนาและทางเอกสาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล ที่ได้ศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า มีการบันทึกความรู้ในรูปแบบฟอร์มเท่านั้น

3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกทุกด้าน ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ผู้นำทางบุคลิกภาพกับการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ มีความสัมพันธ์กันมากกว่าทุกด้าน ทั้งนี้เป็นเพราะคุณลักษณะทางบุคลิกภาพเกี่ยวข้องกับ

การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรอบรู้ข่าวสาร การมีแนวคิดที่ยืดหยุ่นหลากหลาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สอดคล้องกับการจัดการความรู้เรื่องการบ่งชี้ความรู้ เพราะการบ่งชี้ความรู้คือการร่วมกันวิเคราะห์ว่าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาคืออะไร และแหล่งความรู้นั้นอยู่ที่ใด อยู่ภายในหรือภายนอกสถานศึกษา ซึ่งถ้าผู้บริหารมีความรอบรู้ มีความคิดที่ยืดหยุ่น และสร้างสรรค์ก็จะสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในสถานศึกษาได้ดี และการที่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เหมาะสมจะทำให้มีการจัดการความรู้มากขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของวสันต์ ลาจน์ทิก ที่ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 และต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล ได้ศึกษาการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 พบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและความจริงจังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน แต่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน ทำให้ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังคงมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นจึงยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและการจัดการความรู้ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะทางกายเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าผู้บริหารและครู เห็นว่าการแต่งกายเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ เพราะผู้บริหารต้องพบปะ ติดต่о ประสานงานกับบุคคลหลายระดับ หลาย

หน่วยงานการแต่งกายให้เรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ จึงเป็นเรื่องที่ควรใส่ใจและผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการแต่งกายที่เหมาะสม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น คือ คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมีความสามารถทางด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกสถานศึกษา และด้านคุณลักษณะทางสติปัญญาที่เกี่ยวกับการสามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องเรื่องมีระบบการทำงานที่เป็นแบบอย่างกับผู้ร่วมงาน ดังนั้นในการพัฒนาผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารวิชาการ ระบบการทำงานและการสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เหมาะสม สามารถพัฒนางานบริหารการศึกษาได้มีประสิทธิภาพได้

2. ในเรื่องของการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นในการจัดการความรู้ สถานศึกษาควรเพิ่มกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ให้มากขึ้น เพราะการแลกเปลี่ยนความรู้ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการจัดการความรู้ เพราะหากมีการแลกเปลี่ยนกันน้อย ความรู้ที่เป็นประโยชน์ก็จะไม่มีโอกาสเผยแพร่ หรือนำไปใช้ในการพัฒนางานได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ควรมีการส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนให้มากขึ้น และต่อเนื่องโดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งควรมีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการแลกเปลี่ยนทางเว็บล็อกและสามารถปฏิบัติได้ หรือจัดทำระบบการแลกเปลี่ยนทางอินเทอร์เน็ตที่ง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน รวมถึงการมีบุคลากรประจำที่สามารถให้ความรู้และคำแนะนำ รวมทั้งประสานงานในการแลกเปลี่ยนทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้มีการเผยแพร่และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึง

3. ในเรื่องความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในภาพรวมมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพมีความสำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นหลากหลาย ดังนั้นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ควรมีกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เพราะการบริหารงานในสถานศึกษาจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องมีความยืดหยุ่น และต้องพบกับสภาพที่กดดันหรือมีความเครียด ผู้บริหารต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ทั้งโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นต้น เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการอบรมพัฒนาผู้บริหาร
2. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน ในลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กิริติ ยศยิ่งยง. การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มิสเตอร์ก๊อปปี๊พับลิชชิง, 2549.
- กุลกาญจน์ มลิเกตุ. “คุณลักษณะผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- โกศล ศรีทอง. “คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543.
- ขนิษฐา จินดากุล. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- จักรพรรดิ วัฒนา. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- จิราพร ชัยสวัสดิ์. “การจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.” ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.
- จำลอง นักฟ้อน. “เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ,” การศึกษากับพัฒนาวิชาชีพ, 61-63. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2543.
- ฉัตรแก้ว ชีระเดชากุล. “การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- ชาญญา อภิपालกุลและคณะ. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2546.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์, 2546.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2537.

- นพนิตย์ ชื่นบุญใส. “การศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- บงอร อินทรมิ. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการ
ดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.
- ประพนธ์ ผาสุขยิด. การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไผ่ไหม, 2547.
- _____. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไผ่ไหม, 2549.
- พริดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: บริษัท
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2547.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง,
2546.
- รัตน์ เทียงตรง. “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
หนองคาย เขต 1 : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดงสามัคคี.” ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม [Online]. Accessed 30 March 2007. Available from
<http://rirs3.royin.go.th/ridictionary/lookup.html>
- วสันต์ ลาจิตติก. “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ขอนแก่น เขต 4.” ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ [Online]. Accessed 6 February
2007. Available from <http://www.opdc.go.th>
- ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์. กลยุทธ์ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์,
2542.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทจิรวัดน์
เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2547.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. ม.ป.ท., 2548.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. ภารกิจของสถาบัน [Online]. Accessed 28 February 2007. Available from <http://www.kmi.or.th>

สุนีย์ บุญทิม. "การศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

สุภาวดี คำเกลี้ยง. "คุณลักษณะของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. "เอกสารผลงานดีเด่นเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา." 2549. (อัดสำเนา)

_____. "หนังสือราชการเรื่องการร่วมโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้." 2549. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือวิทยากรจัดการความรู้สำหรับสพท. [Online].

Accessed 22 May 2007. Available from http://km.obec.go.th/km_50/km_2.htm

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติเรื่องสถานภาพการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่อง: บทเรียนและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย. กรุงเทพฯ : สกศ., 2545.

สุภรณ์ สถาพงศ์. "กรอบความคิดและข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสังคมไทย." วารสารวิชาการ 3,8 (สิงหาคม 2543) : 9.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. "สู่มิติการเป็นนักการบริหารการศึกษามีอาชีพ." วารสารวิชาการ 6,6 (มิถุนายน 2543) : 70-75.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2545.

สมชาย เทพแสง. "ผู้บริหารมีอาชีพ." ข้าราชการครู 20, 3 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2543) : 20-23.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. ข้อเสนอเชิงนโยบายการปฏิรูปวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. สำนักงานปฏิรูปการศึกษา กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543.

อนุชิต วรรณสุทธ. “ การศึกษาคูณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต.” วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์,
2546.

อมรทิพย์ เจริญผล. “ การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2550.

การสัมภาษณ์

นางลำดวน ไกรคุณาศัย.หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต .สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2550.

ภาษาต่างประเทศ

Bass, Bernard M. Stogdill's handbook of leadership. New York : The Free Press, 1980.

Barnard, Chester I. Organization and Management Cambridge, Massachusetta : Harvard
University Press, 1969.

Davenport, Thomas H. and Prussak Laurence. Working Knowledge : how organizations
manage what they know. Boston : Harvard Business School Press, 1998.

Katz, Danial. and Robert I. Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York :
John Wiley & Sons. 1978.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper and Row Publishers,
1954.

Menon M.E. “ The Effect of and educational administration course on the expectations of
pre-service teachers,” Journal of Educational Administration 42,1 (February 2004) :
98-111.

Pfiffner, John M., and Sherwood P. Frank. Administrative Organization. n.p., 1965.

Quinn D.M. “ The Impact of principal leadership behavior ob instructional practice and student engagement,” Journal of Educational Administration 40,5 (August 2002) : 447-467.

Sergiovanni, Thomas J. Leadership for the schoolhouse : how is it different ? : Why is it important?. New York : McGraw-Hill,1996.

Simon, Herbert A., Smithverg W. Denald , and Thompson A. Victor “The Role of the Leader”. Public Administration. New York : Alfred Knopf,1968.

Stadt, Ronald W. Managing Career Education Programs Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.

Welch, Joseph John. “ The Leadership Styles of the Massachusetts School Superintendent” Dissertation Abstracts International 43,2 (August 1982) : 335-A

Wesley, Charles K. “ The Relationship Among Management style, Age and Personality Traits of Selected Pensylvania Pubic School Superintendent ” Dissertation Abstacts international 43,5 (November 1982) : 211.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. นางลำควน ไกรคุณาศัย หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้
2. นางเพ็ญรุ่ง อารยะจารุ ศิกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษด้านภาษาไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาไทย
3. ดร.สรสิริ วรวรรณ อาจารย์คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้
4. ดร.วราภรณ์ แยมทิม ครูชำนาญการ โรงเรียนวัดไฟโรงวัว
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
5. ดร.ธวัช กรุดมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกเชียง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 3
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

ศธ 0520.203.2 / 043



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มกราคม 2552

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วรากรณ์ ไช้มติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวบังอร จงสมจิตต์ รหัสนักศึกษา 47252307 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการ
จัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2” ในการนี้ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมา
พร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ค
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2 /ค.บ.ล

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 มกราคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนคาวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวบังอร จงสมจิตต์ รหัสนักศึกษา 47252307 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ
การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวบังอร จงสมจิตต์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
ในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนคอนคาวิทยา
2. โรงเรียนวัดกลางบ้านดอน
3. โรงเรียนวัดคอนสุโข
4. โรงเรียนวัดทุ่งคอก (สุวรรณสาธุกิจ)
5. โรงเรียนวัดเวฬุวัน
6. โรงเรียนวัดเขาพนมนาง
7. โรงเรียนสระกระโจม โสภณพิทยา
8. โรงเรียนบ้านหัวเขา

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	107.1875	382.3508	.6388	.9412
A2	106.5313	406.5796	.6350	.9440
A3	107.4063	390.1200	.7434	.9424
A4	107.1875	401.6411	.5854	.9441
A5	107.7500	402.7097	.4310	.9459
A6	107.4375	383.0927	.7409	.9413
A7	107.0313	402.6119	.6744	.9435
A8	107.2813	391.0474	.7688	.9422
A9	107.1563	380.6522	.7394	.9403
A10	107.1875	392.7379	.7417	.9425
A11	107.0625	410.8992	.4940	.9449
A12	106.9375	392.8992	.7371	.9419
A13	108.2500	427.3548	.3450	.9485
A14	107.4375	406.4476	.5000	.9448
A15	107.4688	400.3216	.6411	.9436
A16	107.2500	409.0968	.4585	.9451
A17	107.1875	404.5444	.4954	.9449
A18	106.9375	394.0605	.7695	.9418
A19	107.6250	394.1774	.6990	.9429
A20	107.6563	390.2329	.7364	.9425
A21	107.8438	395.4264	.6908	.9430
A22	107.5625	394.4476	.5938	.9441
A23	107.1250	406.5645	.5300	.9446
A24	107.3750	423.6613	.4221	.9503
A25	107.4688	392.5796	.7066	.9428
A26	107.5000	410.7097	.3472	.9462
A27	107.2813	405.5635	.4615	.9452
A28	107.2500	385.4194	.7527	.9422
A29	107.2813	408.2087	.4425	.9453
A30	107.8438	408.3942	.3435	.9466
A31	107.6250	410.4355	.3729	.9459

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 31

Alpha = .9458

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B1	138.5938	379.0232	.6516	.9039
B2	138.5000	383.4839	.6440	.9048
B3	138.5313	381.3538	.6510	.9043
B4	138.4688	378.6442	.7601	.9034
B5	138.7500	373.2903	.8260	.9021
B6	138.8125	370.6089	.8453	.9014
B7	138.7188	374.5313	.8016	.9024
B8	138.6875	376.2863	.8560	.9026
B9	138.8750	372.5645	.8015	.9020
B10	138.9375	380.2540	.6136	.9043
B11	138.7813	385.5313	.5480	.9055
B12	138.6563	380.4264	.7816	.9037
B13	138.8438	376.9103	.7483	.9031
B14	138.6875	383.1895	.7719	.9043
B15	138.6875	384.4153	.5572	.9053
B16	138.4063	400.3135	.4157	.9110
B17	138.5313	383.6119	.5706	.9051
B18	138.5625	384.5121	.5537	.9053
B19	138.5313	380.0635	.6971	.9039
B20	138.2500	384.8387	.5488	.9054
B21	138.8438	373.8135	.6843	.9029
B22	138.8125	370.6089	.8453	.9014
B23	138.7188	374.5313	.8016	.9024
B24	138.6875	376.2863	.8560	.9026
B25	138.8750	372.5645	.8015	.9020
B26	138.8438	379.9425	.7856	.9036
B27	138.6875	386.8024	.6056	.9055
B28	137.7813	350.4345	.4200	.9706
B29	138.9063	380.8619	.6739	.9042
B30	138.6875	383.1895	.7719	.9043
B31	138.7188	384.4667	.5402	.9053
B32	138.2813	396.7248	.3027	.9094
B33	138.8750	372.5645	.8015	.9020
B34	138.8438	379.9425	.7856	.9036
B35	138.7188	386.1442	.6090	.9054
B36	138.7813	383.3377	.6323	.9048

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 36

Alpha = .9082

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	249.8125	994.0282	.7525	.9323
A2	249.1563	1028.5877	.5774	.9340
A3	250.0313	1018.7409	.4867	.9341
A4	249.8125	1023.7056	.4986	.9341
A5	250.3750	1037.2742	.2211	.9357
A6	250.0625	997.4798	.7238	.9325
A7	249.6563	1020.1683	.6630	.9335
A8	249.9063	1017.8942	.5294	.9338
A9	249.7813	1000.5635	.7195	.9326
A10	249.8125	1015.5766	.5719	.9336
A11	249.6875	1040.9315	.3230	.9350
A12	249.5625	1014.1250	.6714	.9332
A13	250.8750	1047.7258	.3747	.9355
A14	250.0625	1021.8669	.5659	.9338
A15	250.0938	1030.0877	.4136	.9345
A16	249.8750	1041.1452	.2631	.9352
A17	249.8125	1037.8347	.2701	.9352
A18	249.5625	1018.1250	.6535	.9334
A19	250.2500	1018.2581	.5267	.9339
A20	250.2813	1012.4667	.5675	.9336
A21	250.4688	1017.1603	.5591	.9337
A22	250.1875	1001.1250	.6666	.9329
A23	249.7500	1022.8387	.5850	.9338
A24	250.0000	1051.6129	.3461	.9368
A25	250.0938	1024.4103	.4215	.9344
A26	250.1250	1033.8548	.3304	.9349
A27	249.9063	1023.0554	.4835	.9341
A28	249.8750	1001.7903	.6364	.9330
A29	249.9063	1033.3135	.3669	.9347
A30	250.4688	1033.0313	.2938	.9352
A31	250.2500	1046.1290	.3554	.9358
B1	249.5313	1023.5474	.6258	.9337
B2	249.4375	1031.5444	.5940	.9341
B3	249.4688	1025.6119	.6592	.9337
B4	249.4063	1025.9909	.6613	.9337
B5	249.6875	1015.0605	.7802	.9330
B6	249.7500	1011.5484	.7864	.9329
B7	249.6563	1022.4909	.6503	.9336
B8	249.6250	1022.7581	.7404	.9335
B9	249.8125	1017.8992	.6854	.9333
B10	249.8750	1021.7903	.6613	.9336

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B11	249.7188	1040.7248	.3656	.9348
B12	249.5938	1032.8942	.5735	.9342
B13	249.7813	1027.3377	.5746	.9340
B14	249.6250	1033.9194	.6315	.9342
B15	249.6250	1039.7258	.3666	.9348
B16	249.3438	1061.9748	.2955	.9368
B17	249.4688	1033.4183	.4914	.9344
B18	249.5000	1034.0000	.4920	.9344
B19	249.4688	1022.9667	.7163	.9335
B20	249.1875	1031.1250	.5622	.9341
B21	249.7813	1018.8861	.5996	.9336
B22	249.7500	1011.5484	.7864	.9329
B23	249.6563	1022.4909	.6503	.9336
B24	249.6250	1022.7581	.7404	.9335
B25	249.8125	1017.8992	.6854	.9333
B26	249.7813	1028.0474	.6784	.9338
B27	249.6250	1043.7903	.3578	.9349
B28	248.7188	1056.3377	.4773	.9614
B29	249.8438	1031.5554	.5355	.9342
B30	249.6250	1033.9194	.6315	.9342
B31	249.6563	1037.5877	.4022	.9347
B32	249.2188	1045.7893	.2111	.9354
B33	249.8125	1017.8992	.6854	.9333
B34	249.7813	1028.0474	.6784	.9338
B35	249.6563	1042.8135	.3686	.9349
B36	249.7188	1037.6280	.4371	.9346

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0

N of Items = 67

Alpha = .9354

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 248



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวบังอร จงสมจิตต์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้บริหารและครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการ ตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๗๗ ๑๗๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก จ
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
อำเภอตอนเจดีย์ 22 โรงเรียน			
1	โรงเรียนอนุบาลพระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์	12	โรงเรียนบ้านหนองसानแดร
2	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	13	โรงเรียนบ้านหนองฝ้าย
3	โรงเรียนวัดสระศรีเจริญ	14	โรงเรียนบ้านสระกระโจม
4	โรงเรียนวัดหนองหลอด	15	โรงเรียนบ้านหนองสลับไค
5	โรงเรียนวัดชัยภูมิ	16	โรงเรียนบ้านยมเปือ
6	โรงเรียนวัดชีธาราม	17	โรงเรียนวัดสระด่าน
7	โรงเรียนบ้านดงกระเซา	18	โรงเรียนบ้านคอนกลาง
8	โรงเรียนวัดบ้านกรวด	19	โรงเรียนบ้านบ่อสำราญ
9	โรงเรียนบ้านหนองชุม	20	โรงเรียนวัดหนองแจ้ง
10	โรงเรียนบ้านทะเลบก	21	โรงเรียนบ้านนเรศ
11	โรงเรียนบ้านสระหลวง	22	โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา 1

อำเภออุทอง 42 โรงเรียน

1	โรงเรียนวัดจำปา	22	โรงเรียนอนุบาลบ้านท่าพระยาจักร
2	โรงเรียนวัดโคกสำโรง	23	โรงเรียนวัดสระยายโสม
3	โรงเรียนวัดปทุมสรวาส	24	โรงเรียนวัดยางยี่แสด
4	โรงเรียนวัดหนองตาสาม	25	โรงเรียนวัดสามัคคีธรรม
5	โรงเรียนวัดโพธิ์ทองเจริญ	26	โรงเรียนวัดจันทราวาส
6	โรงเรียนวัดโกการาม	27	โรงเรียนวัดโคกยายเกตุ
7	โรงเรียนวัดศิริเจริญผล	28	โรงเรียนพานิชชีอุปถัมภ์
8	โรงเรียนวัดเขาคีสลัก	29	โรงเรียนบ้านจรเข้สามพัน
9	โรงเรียนวัดโพธิ์เขียว	30	โรงเรียนบ้านเขาซานหมาก
10	โรงเรียนวัดใหม่ปทุมสูตร	31	โรงเรียนวัดปทุมวนาราม
11	โรงเรียนวัดคลองตัน	32	โรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์
12	โรงเรียนบ้านทุ่งดินคำ	33	โรงเรียนวัดศรีสร้อยเพชร
13	โรงเรียนบ้านสระบัวทอง	34	โรงเรียนวัดดอนมะเกลือ
14	โรงเรียนบ้านเขากำแพง	35	โรงเรียนวัดสระพังลาน
15	โรงเรียนบ้านโป่งพรานอินทร์	36	โรงเรียนวัดหนองยายทรัพย์

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
16	โรงเรียนบ้านหนองกุฎี	37	โรงเรียนบ้านห้วยหิน
17	โรงเรียนวัดคีรีรัตนาราม	38	โรงเรียนบ้านรางโพธิ์
18	โรงเรียนพลับพลาไชย	39	โรงเรียนวัดช่องลม
19	โรงเรียนวัดหนองหลุม	40	โรงเรียนบ้านหนองไธ้
20	โรงเรียนบ้านหนองแห่น	41	โรงเรียนสระยาไสยวิทยา
21	โรงเรียนวัดสระกร่างเจริญธรรม	42	โรงเรียนอุ้มทอง
อำเภอสองพี่น้อง 44 โรงเรียน			
1	โรงเรียนวัดไผ่ขาด	23	โรงเรียนวัดใหม่บำรุงธรรม
2	โรงเรียนวัดไผ่โรงวัว	24	โรงเรียนบ้านโคก 7 ลูก
3	โรงเรียนวัดหนองพันทา	25	โรงเรียนวัดทับกระดาน
4	โรงเรียนวัดทุ่งเช็ญ	26	โรงเรียนวัดทองประดิษฐ์
5	โรงเรียนวัดศรีเฉลิมเขต	27	โรงเรียนวัดบางสะแก
6	โรงเรียนวัดดอนมะนาว	28	โรงเรียนบ้านสระพังกร่าง
7	โรงเรียนสองพี่น้อง	29	โรงเรียนอภรสังฆะวัดนะ 2 (วัดวังตะกู)
8	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์	30	โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์
9	โรงเรียนวัดรางบัวทอง	31	โรงเรียนบ้านหนองกระทุ่ม
10	โรงเรียนวัดลาดประทุมทอง	32	โรงเรียนวัดท่าจัด
11	โรงเรียนวัดย่านซื่อ	33	โรงเรียนวัดใหม่พิบูลย์ผล
12	โรงเรียนอภรสังฆะวัดนะ 1 (วัดลาดบัว)	34	โรงเรียนวัดเนินพระปรารักษ์
13	โรงเรียนวัดบางสาม	35	โรงเรียนวัดใหม่พรรัตน์
14	โรงเรียนวัดท่าข้าม	36	โรงเรียนบ้านไผ่ตาไม้
15	โรงเรียนวัดบางบอน	37	โรงเรียนบ้านคอนคำลิ่ง
16	โรงเรียนวัดดอนสงวน	38	โรงเรียนบ้านหนองวัลย์เปรียง
17	โรงเรียนวัดท่าไชย	39	โรงเรียนบ้านหนองจิก
18	โรงเรียนบ้านประทุมทอง	40	โรงเรียนวัดหัวกลับ
19	โรงเรียนบ้านโคกสูงเห่า	41	โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา
20	โรงเรียนบ้านโป่ง	42	โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5
21	โรงเรียนบ้านบัวขาว	43	โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา
22	โรงเรียนวัดเทพพิทักษ์	44	โรงเรียนบางลี่วิทยา

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้
ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ผู้บริหาร

☐ ครูผู้สอน

☐ รองผู้บริหาร (หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นรักษาราชการแทน)

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ ไม่เกิน 5 ปี

☐ 6-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารของท่านอย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับในมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในระดับน้อยที่สุด

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
0.มีความเชื่อมั่นในตนเอง				✓		

** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าผู้บริหารของตนมีความเชื่อมั่นในตนเอง
อยู่ในระดับมาก

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
คุณลักษณะทางกาย						
1.มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง						
2.มีลักษณะกระตือรือร้น คล่องแคล่ว						
3.มีบุคลิกดี แต่งกายสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ						
คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม						
4.จบการศึกษาด้านการบริหาร						
5.มีฐานะทางสังคมดี						
6.มีความสามารถด้านวิชาการ เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา						
คุณลักษณะทางสติปัญญา						
7.มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงาน						
8.มีปฏิภาณ ไหวพริบดี						
9.มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล						
10.สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน						
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ						
11.มีความรอบรู้ ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ						
12.ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้						
13.มีความเชื่อมั่นในตนเอง						
14.มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์						
15.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
16.มีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่หลากหลายยืดหยุ่นและกว้างไกล						

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
17.มีระบบการทำงานที่เป็นแบบอย่างกับผู้ร่วมงาน						
18.ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน						
คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน						
19.มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตน						
20.ไม่ทอดทิ้งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย แม้จะมีอุปสรรค						
21.เสียสละทุ่มเทเวลาให้กับงานเสมอ						
22.มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย						
23.สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคด้วยความรอบคอบ						
24.มีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ						
คุณลักษณะทางสังคม						
25.มีลักษณะเป็นมิตร เป็นกันเองและเข้ากับผู้ร่วมงานได้						
26.มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง						
27.สามารถวางตนได้อย่างเหมาะสม						
28.มีเกียรติเป็นที่ยกย่องของบุคคลอื่น						
29.ให้เกียรติผู้ร่วมงานลดความขัดแย้งโดยวิธีประนีประนอม						
30.สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงานเสมอ						
31.มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนสำเร็จ						

ตอนที่ 3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

คำชี้แจง ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้อย่างไร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ

- 5 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในระดับมาก
 3 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในระดับน้อย
 1 หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในระดับน้อยที่สุด

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
การจัดการความรู้						
แสวงหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต		✓				

** หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในเรื่องของการแสวงหาความรู้จากอินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับน้อย

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
การบ่งชี้ความรู้						
1.มีการร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						
2.ร่วมกันวิเคราะห์รูปแบบของความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา						
3.การวิเคราะห์แหล่งความรู้ที่อยู่ภายในและภายนอกสถานศึกษา						

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
การสร้างและแสวงหาความรู้						
4.แสวงหาความรู้จากการอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์วิชาการ						
5.แสวงหาความรู้จากการดูข่าวสาร สารคดี รายการทาง โทรทัศน์						
6.แสวงหาความรู้จากสื่อโสตทัศนศึกษา เช่น วิทยู วีดิ ทัศน์ และภาพยนตร์						
7.แสวงหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต						
8.แสวงหาความรู้จากการเข้าร่วมอบรมสัมมนา						
9.สร้างความรู้จากการทำวิจัยในชั้นเรียน						
10.สร้างความรู้จากการปฏิบัติงาน						
11.สร้างความรู้จากการแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้						
การจัดความรู้ให้เป็นระบบ						
12.มีการจัดบันทึกความรู้ที่ได้จากการอ่าน/การฟัง						
13.มีการจัดเก็บความรู้ทางมัลติมีเดีย						
14.มีการจัดเก็บความรู้ทางเว็บไซต์หรือเว็บบล็อก						
15.มีการจัดเก็บความรู้เป็นเอกสาร/แฟ้ม						
16.มีการจัดแบ่งประเภทของความรู้เป็นหมวดหมู่ เป็น ระบบเพื่อสะดวกต่อการค้นหา						
การประมวลและกลั่นกรองความรู้						
17.ร่วมกันวิเคราะห์รูปแบบและการใช้ภาษาเพื่อกำหนด เป็นมาตรฐานของสถานศึกษา						
18.นำความรู้มาจัดทำรูปแบบตามมาตรฐานที่กำหนด						
19.ร่วมกันเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้ ทันสมัยอยู่เสมอ						
20.มีการปรับปรุงความรู้ให้ตรงกับความต้องการของ บุคลากร						

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	1	2	3	4	5	
การเข้าถึงความรู้						
21. มีการแนะนำวิธีการเข้าถึงความรู้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน						
22. การเข้าถึงความรู้มีความสะดวก รวดเร็วทันต่อการใช้งาน						
23. การเข้าถึงความรู้มีหลากหลายช่องทาง						
24. มีการประเมินผลเกี่ยวกับความสะดวกในการเข้าถึงความรู้						
25. มีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับวิธีการเข้าถึงความรู้						
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้						
26. มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างผู้ร่วมงานโดยการสนทนา						
27. มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันโดยทางเอกสาร						
28. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต						
29. มีการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนนักปฏิบัติ						
30. มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยระบบพี่เลี้ยง						
31. มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการสับเปลี่ยนงาน						
32. มีการเผยแพร่ความรู้สู่ภายนอกสถานศึกษาโดยผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์						
การเรียนรู้						
33. บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน						
34. สามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในสถานศึกษา						
35. สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา						
36. ผู้บริหารสามารถนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อวินิจฉัยสั่งการ หรือมอบหมายงานได้						

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวบังอร จงสมจิตต์
ที่อยู่	382 หมู่ 14 ต.จรเข้สามพัน อ.อุทุมพร จ.สุพรรณบุรี 72160
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดบ่อคู ต. สระยายโสม อ. อุทุมพร จ.สุพรรณบุรี 72220 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	สำเร็จการศึกษาศาสตรบัณฑิต (การประถมศึกษา) จากวิทยาลัยครูกาญจนบุรี
พ.ศ. 2547	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2535	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านหัวเขา อ.ดอนเจดีย์ จ.สุพรรณบุรี
พ.ศ. 2544	รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจำปา อ. อุทุมพร จ.สุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
พ.ศ. 2551	ผู้อำนวยการโรงเรียนตลาดขุนขันธ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
พ.ศ. 2552	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ่อคู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2