

การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ  
มัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

กิตติภา หิมพานต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

พ.ศ. 2555

**Knowledge Management to Enhance Learning Processes at Basic  
Secondary Educational Institutions under the Jurisdiction of the  
Secondary Educational Service Area Office 4**



**KITTIPA HIMMAPAN**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education  
Department of Education  
College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University**

**2012**

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร. กล้า  
 ทองขาว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ซึ่งผู้วิจัยได้รับความรู้ และ  
 ประสบการณ์ ที่ท่านมีความกรุณาถ่ายทอดให้จนเกิดความเข้าใจถ่องแท้ และสามารถนำมา  
 ประยุกต์ใช้กับงานวิจัยจนสำเร็จตามจุดประสงค์ โดยสละเวลาอันมีค่าทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
 สำเร็จและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและความช่วยเหลือจากบุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ หลายฝ่าย  
 ซึ่งผู้วิจัยขอกล่าวรายนาม ดังต่อไปนี้

ขอขอบคุณท่านศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินดารัตน์ ประธานกรรมการสอบ  
 รองศาสตราจารย์ ดร. กล้า ทองขาว กรรมการสอบและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร. พิมพ์ใจ  
 ภิบาลสุข กรรมการสอบ ดร. วาสนา วิสฤตภา กรรมการสอบ และ อาจารย์โชติ แยมแสง กรรมการสอบ  
 ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

พร้อมกันนี้ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ รองศาสตราจารย์  
 ดร. ทศนีย์ ชาติไทย รองศาสตราจารย์ ดร. สุนันท์ สังข์อ่อง ดร. วาสนา วิสฤตภา และอาจารย์โชติ  
 แยมแสง ซึ่งได้ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และเพื่อน พี่ น้อง ในโรงเรียนนวมิน  
 ทรราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี และในสาขาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจ  
 บัณฑิตย์ ที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีความอดทน มานะพยายาม จนประสบความสำเร็จ และหากคุณค่า  
 และคุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบไว้เป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา  
 มารดา บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

กิตติภา หิมพานต์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
1.3 คำถามการวิจัย .....	5
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับ .....	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
1.6 นิยามศัพท์ .....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา .....	9
2.2 การจัดการงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	39
2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ .....	42
2.4 การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	44
3 ระเบียบวิธีวิจัย .....	53
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย .....	53
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	53
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	55
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	56
3.5 การสร้างเครื่องมือ .....	57
3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	58
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	59
4 ผลการวิจัย.....	61
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มสถานศึกษา และที่ตั้งสถานศึกษา.....	62
4.2 ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้.....	62
4.3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้.....	68
4.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้.....	70
4.5 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการจัดการความรู้.....	74
5 สรุปผลการวิจัย .....	78
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	79
5.2 อภิปรายผล.....	82
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	87
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	104
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่น.....	120
ภาคผนวก ค หนังสือขอแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	129
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	131
ภาคผนวก จ รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	135
ประวัติผู้เขียน.....	141

สารบัญตาราง

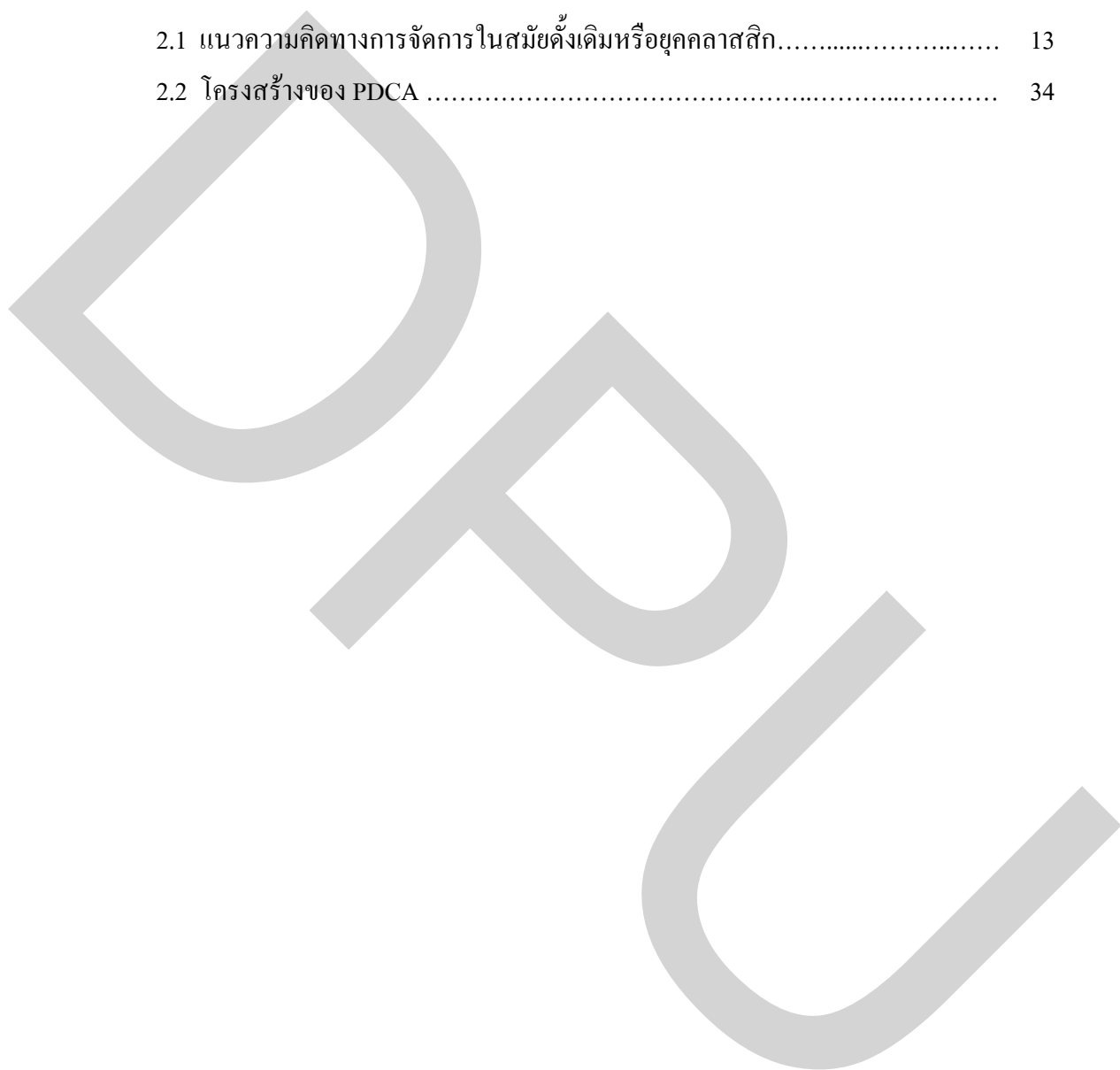
ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรตามกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา.....	54
3.2 แสดงจำนวนตัวอย่างตามกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา.....	55
4.1 จำนวนและคำร้อยละเกี่ยวกับกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา.....	62
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามรายด้าน รวมทั้ง 5 ด้าน.....	62
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้าน การบ่งชี้ความรู้ ตามรายชื่อ.....	63
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้าน การสร้างและแสวงหาความรู้ ตามรายชื่อ.....	64
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ที่ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้าน การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ตามรายชื่อ.....	65
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้าน การเข้าถึงความรู้ ตามรายชื่อ.....	66
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้าน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตามรายชื่อ.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 กลุ่มสถานศึกษาปกติกับ กลุ่มสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง.....	68
4.9 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ใน สถานที่แตกต่างกัน.....	69
4.10 การวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยแจกแจงตามลำดับความสำคัญ ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการ เรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เขต 4 ในแต่ละด้านมีดังนี้.....	70
4.11 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยแจกแจงตามลำดับความสำคัญในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการ เรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา เขต 4 ในแต่ละด้านมีดังนี้.....	72
4.12 ผลการวิเคราะห์ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทั้ง 5 ด้าน มีดังนี้.....	74

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แนวความคิดทางการจัดการในสมัยดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก.....	13
2.2 โครงสร้างของ PDCA .....	34





หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
ชื่อผู้เขียน	กิตติกา หิมพานต์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2554

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 38 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารและครูผู้แทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณหาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ 1) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ 2) ด้านการบ่งชี้ความรู้ 3) ด้านการเข้าถึงความรู้ 4) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 5) ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ผลการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 กลุ่มปกติกับกลุ่มที่มีชื่อเสียง และสถานที่ตั้งต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ปัญหาในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า มีการขาดอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการสร้างและแสวงหาความรู้ การฝึกอบรมในเรื่องนี้มีน้อย สถานศึกษาให้

ความสำคัญและแสวงหาแนวทางในการให้ครูสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ น้อย ห้องสมุดมีหนังสือไม่เพียงพอต่อความต้องการของครู มีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงานน้อย และไม่มีกฎระเบียบที่ชัดเจนในการหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ควรจัดอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อที่บุคลากรจะได้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการอย่างเพียงพอ และควรจัดหาหนังสือให้หลากหลายและตรงกับความต้องการของครูเพื่อส่งเสริมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ สถานศึกษาควรส่งเสริมและมีกฎระเบียบที่ชัดเจนเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน

Thesis Title	Knowledge Management to Enhance Learning Processes at Basic Secondary Educational Institutions under the Jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office 4
Author	Kittipa Himmapan
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr. Kla Tongkow
Department	Education Management
Academic Year	2011

### **ABSTRACT**

The objectives of this study were to study and compare knowledge management to enhance learning processes at basic secondary educational institutions under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office 4, and study the problems and recommendations for knowledge management to enhance learning processes at basic secondary educational institutions. The samples were 38 basic secondary educational institutions under the secondary educational service area office 4. The research tool was a questionnaire developed by the researcher. The data were collected from administrators and teacher representatives of the learning content groups. The reliability of the questionnaire was 0.95. The data were analyzed by statistical software to calculate frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test. Content analysis was used to analyze the data from the open-ended questions in the questionnaire and interview.

It was found that over all, knowledge management of each area to enhance learning processes at basic secondary educational institutions under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office 4 was at a high level, ranked as follows: 1) Knowledge acquisition, 2) Knowledge identification, 3) Knowledge accessibility, 4) Knowledge sharing, and 5) Knowledge management process.

Comparisons of knowledge management to enhance learning processes at basic secondary educational institutions under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office 4, in terms of schools' reputation and location, showed no significant difference.

The problems of knowledge management to enhance learning processes at basic secondary educational institutions under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office 4, were a shortage of equipment and technology to acquire knowledge, inadequate training on this issue, little attention and support from administrators in helping school teachers acquire a new body of knowledge, and a lack of clear rules and regulations on job rotation.

The recommendations for knowledge management to enhance learning processes at basic secondary educational institutions under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office 4, were to provide equipment and technology so that staff members will acquire adequate required knowledge, and provide a variety of books which correspond to teachers' needs in order to support the teachers to acquire a new body of knowledge. In addition, educational institutions should promote and have clear rules and regulations on job rotation.

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยรวมทั้งประเทศอื่นๆ ทั่วโลก ได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน ในการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีจำเป็นต้องใช้การวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศในช่วงสหัสวรรษใหม่ จะเห็นได้ว่าหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลและของเอกชน ต่างเตรียมองค์การของตนให้มีความพร้อมเพื่อที่จะเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานนั้นต่างมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในทุกๆ ด้าน ดังนั้นองค์การต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้การจัดการความรู้ในองค์การเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548: 11-12) ดังนั้นการจัดการความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ซึ่งเกิดจาก ประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกันหรือทีมงานที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีเมื่อนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนก (Synthesis) หรือมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์อื่นๆ ขึ้นไป (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2548: 2-33)

ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์การ ความรู้เป็นสินทรัพย์ลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์การมีความรู้มากเท่าไรก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับ

ความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่อีกจึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด หรือเรียกว่าวงจรการเรียนรู้นั่นเอง (ศุภามนต์ ศุภกานต์, 2547: 28-29)

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นนวัตกรรมที่สถานศึกษาควรบริหารจัดการให้มีการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อให้เป้าหมายในการจัดการความรู้ที่ตั้งไว้บรรลุผล โดยคณะผู้จัดการความรู้ ซึ่งจะต้องมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน จะต้องมาร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาบรรลุผล อาจจะเลือกกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้จากยุทธศาสตร์โดยยุทธศาสตร์หนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษามาพัฒนาและกำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และคุณภาพผู้เรียน (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 33)

การเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้(KnowledgeManagement :KM) ด้วยการอ่าน หนังสือ หรือฟัง "ผู้รู้" บรรยาย การกระทำเช่นนั้นจะไม่มีทางรู้จักการจัดการความรู้ได้เลย เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎีหรือกล่าวให้ชัดเจนขึ้น การจัดการความรู้เป็นส่วนที่เป็นทักษะสืบส่วนและส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงส่วนเดียวซึ่งคล้ายกับพระพุทธศาสนา การเรียนรู้ โดยการท่องทฤษฎีจึงแทบจะไม่มีประโยชน์ ต้องลงมือทำ จึงจะทำได้และเกิดความรู้ความเข้าใจ และการจัดการความรู้ที่แท้จริงเป็นการจัดการความรู้โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นการ ดำเนินกิจกรรมร่วมกันในกลุ่มผู้ทำงานเพื่อช่วยกันดึง "ความรู้ในคน" และ "คว่ำ" (Capture) ความรู้ ภายนอกองค์กร มาใช้ในการทำงานและคอย "คว่ำ" ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานเอามายกระดับความรู้และนำกลับไปใช้ในการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องไม่จบสิ้น (วิจารณ์ พานิช, 2549: 28) การจัดการความรู้และการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเรียนรู้ กำลังได้รับการยอมรับในวงการศึกษาคำอธิบายพื้นฐานที่สุดของการจัดการความรู้ หมายความว่า กลุ่มของกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการใช้ข้อมูลและสารสนเทศร่วมกันในการตัดสินใจ ปัจจุบันหลายหน่วยงานทางการศึกษา เริ่มได้รับงบประมาณสนับสนุนเพื่อการจัดการความรู้ มีการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ด้านการจัดการความรู้เพื่อเข้ามาจัดระบบข้อมูลให้ใช้ร่วมกันได้ทั้งองค์กร มีการลงทุนในเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อปรับปรุงการไหลเวียนของข้อมูล ในบางกรณีให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพื่อวัตถุประสงค์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการศึกษา เมื่อแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับในวงการศึกษามากขึ้น อาจจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับสองประเด็น ประเด็นแรกคือ การจัดการความรู้คืออะไร ประเด็นที่สอง การจัดการความรู้จะให้อะไรกับการศึกษา ปัจจุบันเราพบกับสภาพการณ์ที่งบประมาณทางการศึกษามีอย่างจำกัด แต่โรงเรียนทุกแห่งก็ได้รับแรงกดดันที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพ รวมไปถึงการจะต้องได้รับการประเมินภายนอกที่จะต้องมียุทธศาสตร์รองรอยของความก้าวหน้าที่ชัดเจน ความคาดหวังและแรงกดดันในด้านคุณภาพเกิดขึ้นใน

ทุกระดับทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา เมื่อมีแรงกดดันจากภายนอก สถานศึกษาทุกแห่งก็ต้องตรวจตรากันภายในให้เข้มข้น เพื่อทบทวนว่า การดำเนินกิจกรรมและ โครงการต่างๆ สอดคล้องกับภารกิจหรือไม่ สถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไรเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน กิจกรรมใดที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ได้ผลสูงสุด คำถามเหล่านี้เป็นภาระและความรับผิดชอบของสถานศึกษาในการที่จะปรับปรุงคุณภาพผู้เรียนในบรรยากาศที่เพิ่มความเข้มข้นของการประกันคุณภาพภายในและภายนอก ทำให้ความต้องการข้อมูลและสารสนเทศสูงขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน แต่ขณะเดียวกันก็ต้องระมัดระวังอย่าให้ข้อมูลมีจนท่วมท้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เตรียมการในการรับ การประเมินภายนอก และจะต้องรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ แต่ก็มักจะประสบปัญหาว่าระบบข้อมูลที่มีอยู่ไม่สามารถตอบสนองได้ เช่น ข้อมูลที่แสดงว่า คุณภาพครูเป็นอย่างไร ครูควรได้รับการพัฒนามากน้อยเพียงใด เพื่อจะสามารถก้าวได้ทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านมาตรฐานการศึกษา หลักสูตร และวิธีการเรียนการสอน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลข้างเคียงที่ครูและผู้บริหารจะต้องรู้ ในด้านความมั่นคงปลอดภัยของสถานศึกษา และข้อมูลด้านสุขภาพอนามัยของโรงเรียน จากสภาพการณ์ที่โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพ และภาวะในการที่ครู ผู้บริหารจะต้องเสียเวลาไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูล เผยแพร่ข้อมูล และใช้ข้อมูลร่วมกัน สถานศึกษาต่างๆ จึงมีความเห็นพ้องกันว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสถานศึกษาจะต้องหาทางที่จะเชื่อมความรู้ไปสู่การตัดสินใจและการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล

บทบาทของสถานศึกษาในปัจจุบันซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียนและชุมชน โดยรอบ จึงมีความจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหรือแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ของตนเองให้สนองต่อการจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรในสถานศึกษา ที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านกระบวนการเลือกสรรเรียนรู้ปรุงแต่ง และถ่ายทอดสืบต่อกันมาในองค์กร เพื่อใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับ ยุคสมัย (นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543: 60-71) อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยการนำ ความรู้ ประสบการณ์มาจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการประมวลความรู้ จัดทำสารสนเทศต่างๆ ภายในสถานศึกษาหรือสร้าง เป็นความรู้นวัตกรรมใหม่ๆ แล้วนำความรู้มาใช้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรดังนั้นเราจึงเรียนรู้ให้เป็น เราไม่สามารถเรียนรู้และสามารถทำงานได้ตามคำพังอิก ต่อ ไป องค์กร ชี้้นำจึงเห็นความจำเป็นของการจัดการองค์ความรู้และถือว่าเป็นสิ่งสำคัญของการอยู่รอด และการเติบโตขององค์กร (บดินทร์ วิจารณ์, 2547: 2) และสถานศึกษาจึงเป็นองค์กรหนึ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้ทัน

กับการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิรูปการศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่วนมากอยู่ใกล้ชิดและส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียนและชุมชน โดยรอบ จึงมีความจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหรือแนวทางในการจัดการองค์ความรู้ของตนเองให้สนองต่อการจัดการ การศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาที่สมควรอย่างยิ่งต้องเป็น องค์การเรียนรู้มากกว่าองค์การอื่นๆ จึงเป็นแนวคิดที่น่าสนใจและน่าศึกษาค้นคว้าเพื่อการเสริมสร้างและขยายองค์ความรู้และนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การและการจัดการศึกษาหรือสังคมโดยรวมปัญหาของสถานศึกษาในการจัดการความรู้นั้นมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับสถานศึกษาเป็นไปในลักษณะไม่แบ่งปันความรู้เมื่อส่งคนเข้ารับการอบรมสัมมนา หลังจากกลับมาก็เก็บความรู้ไว้คนเดียว ปัญหาที่เกิดจากการจัดเก็บความรู้ของ สถานศึกษา ซึ่งจัดเก็บไว้หลายแห่งหลายรูปแบบ กระจุกกระจาย ขาดการรวบรวมเป็นหมวดหมู่ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ของสถานศึกษามาสร้างบรรยากาศในการแข่งขันหรือก่อให้เกิด ประโยชน์อย่างแท้จริง ปัญหาการไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับปรุงใช้ ปัญหาจากการนำความรู้มาใช้ในสถานศึกษาแต่ไม่สอดคล้องกับบริบทในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสภาพ และปัญหาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เนื่องจากได้พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ในจังหวัดปทุมธานียังไม่ได้มีการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ และไม่สามารถนำความรู้มาใช้ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วน ทันทีทั้งนี้ โดยศึกษาข้อมูลจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 ดังนั้นข้าพเจ้าจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ให้ยั่งยืนต่อไป และสนองต่อการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาตามกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา

1.2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4



### 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 มีลักษณะอย่างไร

1.3.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาลุ่มปกติกับกลุ่มที่มีชื่อเสียงมีการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ต่างกันหรือไม่

1.3.3 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาที่ตั้งในจังหวัดปทุมธานีกับที่ตั้งในจังหวัดสระบุรี มีการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ต่างกันหรือไม่

1.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

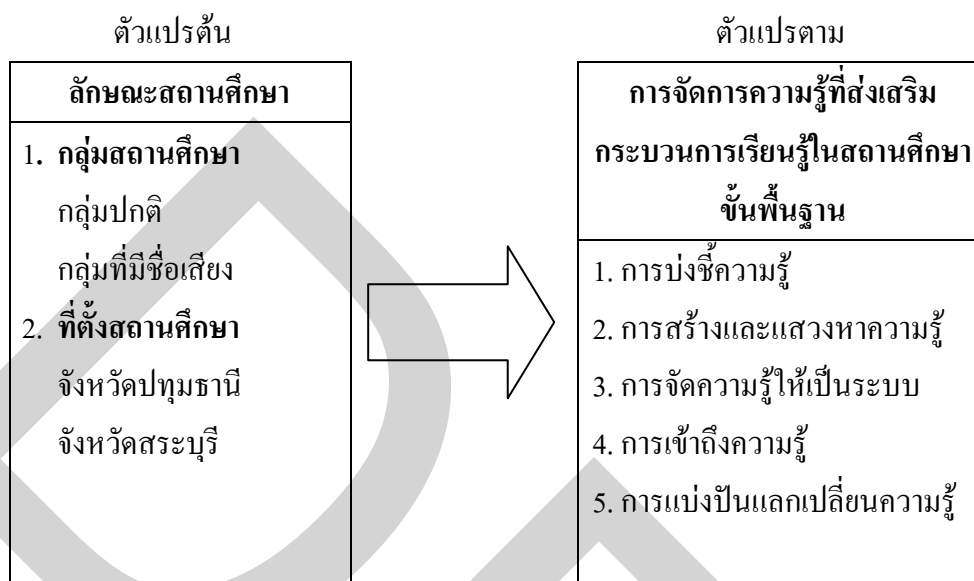
### 1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.4.1 เป็นแนวทางในการดำเนินนโยบายในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 4

1.4.2 เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับสถานศึกษาในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม

1.4.3 ได้แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

## 1.5 กรอบการวิจัย



## 1.6 นิยามศัพท์

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

**การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง การทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ตามแบบของ PDCA ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ วางแผน (Plan-P) คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องมาร่วมกันวางแผนการทำงาน เพื่อเป็นการทำความเข้าใจในแผนงานที่จะปฏิบัติร่วมกัน โดยพิจารณาร่วมกันว่าสถานศึกษาขาดความรู้ในเรื่องใด และจะนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ปฏิบัติ (D-D) เป็นขั้นของการลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ โดยการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ที่ได้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อตอบปัญหาที่ตั้งไว้ในแผนงาน ตรวจสอบ (Check-C) เป็นขั้นของการประเมินการทำงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ การปรับปรุงแก้ไข (Act-A) เป็นขั้นของการนำข้อบกพร่องมาวางแผนงานเพื่อแก้ไข จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดให้เป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึง เพื่อเป็นการสะดวกในการใช้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กันต่อไป

**การบ่งชี้ความรู้** หมายถึง กระบวนการที่ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ร่วมกันเพื่อที่จะใช้ประโยชน์ในสถานศึกษาโดยการพิจารณาว่าสถานศึกษาขาดความรู้ในเรื่องใด

และต้องการความรู้ประเภทใด จะเพิ่มความรู้ความชำนาญของครูโดยความรู้ชนิดใด วิเคราะห์ความ มีประโยชน์ความเหมาะสมที่จะใช้ในสถานศึกษา

**การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** หมายถึง การหา ความรู้จากแหล่งต่างๆที่กระจัดกระจายทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ จัดทำเนื้อหาความรู้ให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเพื่อนร่วมงาน โดยสถานศึกษาจัดให้มี หนังสือ วารสาร ตำรา หนังสือพิมพ์ และสื่อต่างๆในการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการโดย สถานศึกษาให้อิสระในการจัดหาและสร้างความรู้จากแหล่งต่างๆ รวมทั้งผู้บริหารมีการส่งเสริมครู ให้ได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆทั้งด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอโดยจัดการสร้างและแสวงหา ความรู้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

**การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จาก การสร้างใหม่มาจัดเก็บให้เป็นระบบทั้งความรู้ที่เปิดเผยซึ่งอยู่ในรูปของสื่อต่างๆและความรู้ที่อยู่ใน รูปแบบประสบการณ์ โดยการจัดหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้เพื่อให้เป็นทุนความรู้ของสถานศึกษา โดยบุคลากรใน สถานศึกษาให้ความสำคัญในการจัดเก็บความรู้ในสถานศึกษาให้เป็นระบบและมีกระบวนการเป็น ขึ้นเป็นตอน แล้วยนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาใช้ได้อย่างทันที่

**การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** หมายถึง การทำให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ด ประชาสัมพันธ์ สถานศึกษาต้องให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพรองรับ การจัดการ ความรู้ได้อย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้ใช้ระบบ สารสนเทศอย่างทั่วถึงโดยสถานศึกษามีการจัดทำหนังสือเวียน แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้ความรู้ข่าวสารกับบุคลากรในสถานศึกษา ใช้ข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้อย่างอิสระ สถานศึกษามีการส่งสารสนเทศให้ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

**การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** หมายถึง การสร้างบรรยากาศที่ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ จัดเวทีแบ่งปันความรู้ในที่ประชุมครูประจำเดือน โดยให้ครูที่ ได้รับการอบรมต่างๆ เป็นผู้แบ่งปันเล่าเรื่องที่ได้รับรู้มาเล่าให้เพื่อนฟัง โดยจัดเตรียมสถานที่พบปะ กัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดกลุ่มคนที่สนใจเรื่องคล้ายๆกัน ครูมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติงานทำงานด้วยกัน มีการให้ชุมชนในท้องถิ่นหรือ หน่วยงานภายนอกได้มาแลกเปลี่ยนความรู้กับครูในสถานศึกษา และยังมีการเผยแพร่ความรู้ทาง คอมพิวเตอร์

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 คือ จังหวัดปทุมธานีและสระบุรี

**กลุ่มสถานศึกษา** หมายถึง กลุ่ม โรงเรียนมัธยมศึกษาปกติกับกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีชื่อเสียง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

1. **กลุ่มปกติ** หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั่วไป สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

2. **กลุ่มที่มีชื่อเสียง** หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีชื่อเสียงทางด้านวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

**ที่ตั้งสถานศึกษา** หมายถึง พื้นที่ตั้งของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 คือ จังหวัดปทุมธานีและจังหวัดสระบุรี

1. **จังหวัดปทุมธานี** หมายถึง เขตปกครองที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ตั้งอยู่

2. **จังหวัดสระบุรี** หมายถึง เขตปกครองที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ตั้งอยู่

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอ ตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- 2.2 การจัดการงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.4 การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.4.1 การบ่งชี้ความรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
  - 2.4.2 การสร้างและแสวงหาความรู้
  - 2.4.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
  - 2.4.4 การเข้าถึงความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.4.5 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้

#### 2.1 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

##### 2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาได้มีนักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายและแนวคิดไว้ในทัศนะที่แตกต่างกัน ดังนี้

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2545: 2 – 3) กล่าวว่าผู้บริหารทุกคนเป็นผู้นำองค์กรและจะได้ชื่อว่า เป็นนักบริหารที่แท้จริง ก็ต่อเมื่อสามารถบริหารงานจนสามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการจัดเตรียมและการจัดสรรการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันอย่างดี โครงสร้างกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกัน ได้ ต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงานแต่ละด้านให้ทุกตำแหน่งงานเตรียมไว้นั้น มีกำลังคนที่มีความสามารถพร้อม จากนั้นจึงดำเนินการสั่งการให้ดำเนินงานด้วยดีและให้มีระบบความร่วมมือที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และตลอดเวลาขณะทำงาน ทุกอย่างก็ต้องคอยกำกับและควบคุม วัตถุประสงค์และให้งานทุกด้านเรียบร้อยที่สุด หน้าที่ต่างๆ เหล่านี้ ถือว่าเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดในหน่วยงานของตน สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำ จึงอยู่ที่งานขององค์กร

ที่จะต้องทำ และคนขององค์กรที่จะมาเป็นผู้ดำเนินงานให้สำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผน และจัดสิ่งเหล่านี้ให้เป็นระเบียบ มีการแบ่งงานที่ดี มีการจัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และจูงใจการทำงานของคนที่ให้งานได้ผลดีที่สุดงานของผู้บริหารหรือกิจกรรมทางการบริหารจึงอยู่จุดกึ่งกลางระหว่างงานและคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรด้านหนึ่งและเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน อีกด้านหนึ่ง

วีรัชย์ วรรณศรี (2545: 9) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บริทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (Organization) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 18) กล่าวว่า การบริหารเป็นของหัวหน้างานที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีคนหม่อมมากมาอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลและได้ประสิทธิภาพ

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546: 12) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึงการอำนวยความสะดวกเพื่อจัดการเรียนการสอน ซึ่งควรพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนคำนึงถึงความสะดวกที่ให้กับครูด้านอุปกรณ์ เครื่องมือและบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการเรียนการสอน

เฉลิมชัย สมท่า (2547: 6 – 7) กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียนเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

พรหมเมศ์ คาผาบ (2550: 9) กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการที่ใช้ทั้ง ศาสตร์และศิลป์ ที่จะทำให้งานต่างๆ ลุล่วงหรือสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยวิธีการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจ หน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะและความรู้ทางบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

Hersay, Blanchard and Johnson (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545: 11) ให้ความหมายว่าการบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ของบุคคลและกลุ่มบุคคล จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษา สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าหรือผู้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารกลุ่มบุคคล กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงานใหม่ เป็นผู้นำทางความคิด และการแก้ปัญหา การตัดสินใจ เป็นครูฝึกทักษะและแรงจูงใจจัดเตรียมและจัดสรรการใช้

ทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันอย่างดี โครงสร้างกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้ ต้องจัดคนที่เหมาะสมกับงาน แต่ละด้าน มีกำลังคนที่มีความสามารถพร้อมสร้างบุคลากรได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของงานภายในสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งถ้าดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผล

### 2.1.2 ความหมายของทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

ในการจัดแบ่งกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการจากอดีตจนถึงปัจจุบันนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายแนวความคิดและทฤษฎี (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548: 32) ดังนี้

#### 2.1.2.1 แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก (Classical Perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิกสามารถแยกได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

##### 1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

1.1 ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor's)

1.2 ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ (Frank, B. Gilbreth & Lillian, E.M. Gilbreth)

##### 2. แนวความคิดการจ้ดองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)

2.1 ผลงานของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

##### 3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management)

3.1 ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)

3.2 ผลงานของกูลิค ลูเธอร์และเออร์วิค (Gulick, Luther., & Lyndall F. Urwick)

3.3 ผลงานของเจมส์ ดี. มูนี และอัลเลน ซี. เรลลี่ (James D. Mooney., & Alan C. Rieley)

2.1.2.2 แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้ สามารถแยกแนวความคิดได้เป็น 3 แนวความคิดหลัก ดังนี้

##### 1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษย์สัมพันธ์

ผลงานของเอลตัน เมโย (Elton Mayo)

2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

ผลงานของแมรี ปาร์คเกอร์ โพลเล็ต (Mary P. Follett)

3. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

3.2 ผลงานของดรั๊กลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

3.3 ผลงานของคริส อาร์กิริส (Chris Argyris)

2.1.1.3 แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ (Contemporary management perspective)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่สามารถแยกได้เป็น แนวความคิด

ดังนี้

1. แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative management perspective)

2. แนวความคิดเชิงระบบ (System perspective)

3. แนวความคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective)

4. ผลงานของโจแอน วูดวาร์ด (Joan Woodward)

5. ผลงานของลอว์เร็นซ์และลอร์ช (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.)

2.1.2.4 แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization Management)

สำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ คือ การควบคุมคุณภาพ

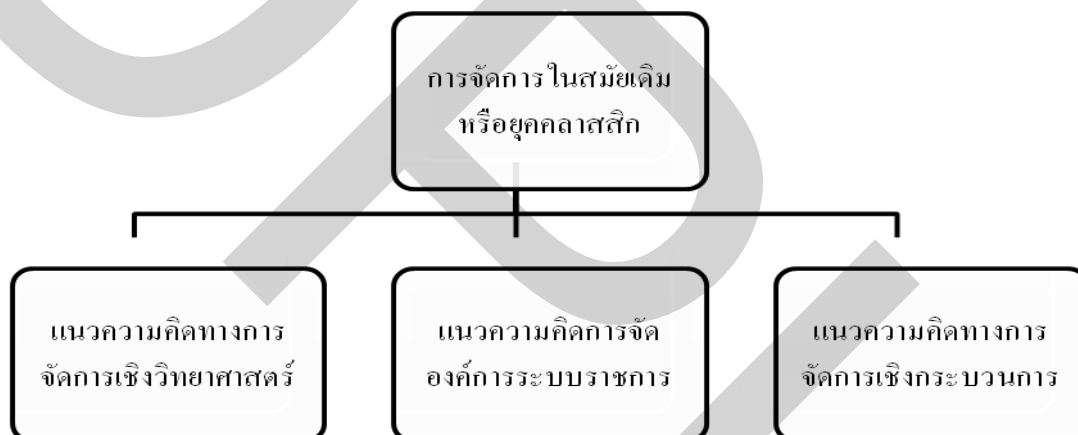
1. แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก

จากแนวความคิดทางการจัดการในยุคของทฤษฎีสมัยเดิมหรือทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก(Classical organization theory)ในการแบ่งหน้าที่ในการทำงานจะให้ความสำคัญกับการแบ่งหน้าที่โดยใช้หลักคุณธรรมในการแบ่งงานเป็นสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นถึงหลักความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ถ้าผู้ใดได้รับหน้าที่และ ความรับผิดชอบงานใดแล้วก็ให้ ไปพัฒนางานนั้นให้จนเกิดความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการวัดความสามารถของคนด้วยการสอบแข่งขันซึ่งเป็นการใช้ระบบคุณธรรม เพราะคนต้องใช้นอกจากนี้ทฤษฎีในสมัยเดิมยังได้มุ่งเน้นถึงหลักการควบคุม โดยการออกกฎระเบียบและการควบคุมบุคลากรความสามารถจึงจะเข้าสู่ตำแหน่งได้ รวมทั้งมีการวัดด้านความชำนาญและประสิทธิภาพของบุคลากรในด้านภารกิจที่ ถูกกำหนดไว้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เพื่อเป็นหลักประกันให้งานสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความราบรื่น อย่งไรก็ตามยังก่อให้เกิดผลกระทบตามมา เช่น การที่บุคคลจะอิงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรลดลงและมาตรฐานนั้น ถูกนำมาใช้เป็นเป้าหมายแทนที่จะ



ใช้กลไกช่วยในการบรรลุเป้าหมาย หากถูกระเบียบกำหนดความพฤติกรรมลักษณะใดไม่ เป็นที่ที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติก็จะพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางตรงข้ามผู้ปฏิบัติควรจะต้องพยายามที่จะทำในสิ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์มากไปกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ในงานนั้น จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิกนั้น สามารถแยกได้ เป็นแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวความคิด ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิด การจัดองค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ สำหรับ แนวความคิด การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นี้ได้รับแรงกระตุ้นมาจากการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม ซึ่งแสดงดังภาพที่ 2.1 แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก



ภาพที่ 2.1 แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก

ที่มา : Schermerhorn (2002, p.93)

แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ได้แก่ ผลงานของเฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ ผลงานของแฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบรธ และลิลเลียน มอลเลอร์ กิลเบรธ และผลงานของเฮนรี แอล แกนทท์ แนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการที่สำคัญ คือ ผลงานของแมกซ์ เวเบอร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ ได้แก่ ผลงานของเฮนรี ฟาโยล์ ผลงานของกุติก ลูเธอร์และเออร์วิค และผลงานของเจมส์ ดี. มูนี่และอัลเลน ซี. เรลลี่ เป็นต้น นักทฤษฎีทางการจัดการในสมัยเดิมพยายามที่จะเสนอหลักการต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการอย่างเป็นสากลที่สามารถจะนำมาใช้ได้กับทุกประเภทใน

ทุกสถานการณ์ ซึ่งหลักการต่างๆ ที่ได้มี การคิดค้นขึ้นมาจะมีพื้นฐานมาจากความเห็นพ้องกันของ นักทฤษฎีในยุคนี้ว่า ในการปฏิบัติงานใด ให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญ กับเรื่องของการประสานงานและการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ สำหรับแนวความคิดทางการ จัดการในสมัยเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิด ทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่จะเป็น แนวความคิดที่เกิดจากผลงานของเทย์เลอร์ ซึ่ง แนวความคิดดังกล่าวนี้มุ่งเน้นที่จะเพิ่มผลผลิตโดย การใช้ประโยชน์จากแรงงานที่มีอยู่เป็นสำคัญ ดังนี้

### 1.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

1.1.1 เทย์เลอร์ได้เสนอแนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าใน การทำงานใดก็ตาม จะสามารถใช้หลักทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับ งานนั้นๆ ได้เสมอ โดยเฉพาะคนงานในระดับปฏิบัติ ซึ่งเทย์เลอร์เชื่อว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก สถานที่ปฏิบัติการ จะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้ นอกจากนี้เทย์เลอร์ ยังได้เสนอหลักการสำคัญ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ (Schermmerhorn, Hunt, and Osborn, 2000: 155) ดังนี้

1. การหาวิธีที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะต้องทำการสังเกตและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็น ระบบ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน (One best way) ของแต่ละ งานซึ่งจะต้อง รวมถึงกฎของการเคลื่อนไหว การกำหนดมาตรฐานของงานและสภาวะแวดล้อมของ งานที่เหมาะสม

2. การคัดเลือกคนงานโดยใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกซึ่งเป็นการ ค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของคนงานแต่ละคน หลังจากนั้นจึงให้โอกาสคนงานแต่ละ คน ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในงานตามความจำเป็นต่อไป

3. การจัดให้มีการจูงใจด้านการเงินเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดและทำให้คนงาน ปฏิบัติงานตามคำสั่งได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นก็ทำได้โดยให้คนงานแต่ละคนได้รับ ค่าตอบแทน เป็นสัดส่วนโดยตรงกับผลผลิตแทนการจ่ายค่าแรงตามชั่วโมงที่ทำงาน

4. การแยกฝ่ายบริหารออกจากฝ่ายปฏิบัติ เป็นการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติออกจากกันโดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการวางแผนส่วนฝ่ายปฏิบัติ ให้รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยคนงานจะรับคำสั่งจากหัวหน้าคนงานที่มีความ ชำนาญ เฉพาะด้านของแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.1.2 ผลงานของ Frank, B. Gilbreth & Lillian, E.M. Gilbreth (as cited in Schermmerhorn, 2002: 93) ผู้สนับสนุนแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากผลการศึกษา การเคลื่อนไหวของคนงานเรียงอิฐ พบว่า จำนวนครั้งในการเคลื่อนไหวร่างกายของคนงาน ที่ลดลง

และสามารถเพิ่มผลผลิตได้ถึงสามเท่าจากการจัดทำภาพยนตร์ที่แสดงการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงานเพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต ต่อมาผลงานดังกล่าวถูกใช้เป็น รากฐานในด้านของการออกแบบงาน การกำหนดมาตรฐานของงานและค่าแรง ซึ่งเทคนิคดังกล่าวนี้ เรียกว่า การศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study) แฟรงค์และลิทเติลแมนได้ให้แนวคิดที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ จะต้องค้นหาและปรึกษากันเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแนวทาง โดยพยายามลดกฎข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติให้มากที่สุด

## 1.2 แนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการ

แมกซ์ เวเบอร์ เป็นนักสังคมวิทยา ได้เสนอลักษณะขององค์การที่เรียกว่า องค์การระบบราชการ อันเป็นองค์การในอุดมคติ เขาเชื่อว่าจะใช้้องค์การระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดโดยเฉพาะกับองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนของงานมาก และ ใช้ในการจัดการโครงสร้างองค์การและลดปัญหาของการจัดองค์การ สำหรับลักษณะขององค์การ ระบบราชการของเวเบอร์ คือ จะต้องมีการกำหนดหน้าที่แยกจากกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน จากการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และกำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะปฏิบัติงาน นั้นได้ นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดสาย การบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ในสายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นในองค์การนี้จะแสดง การแบ่งระบบของอำนาจหน้าที่ลดหลั่นจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ จะถือเป็นพนักงานคนหนึ่งเท่านั้น กล่าวคือ สิทธิในการที่จะบริหารหรือปฏิบัติหน้าที่ จะถูกกำหนดให้ไว้กับตำแหน่ง ไม่ใช่กำหนดให้กับผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่ง ดังนั้นจึงไม่มีทางที่บุคคลอื่นใดแม้กระทั่งผู้ที่เป็นเจ้าของจะได้รับสิทธิที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งยกเว้นแต่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ส่วนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและ การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะต้องอาศัยหลักของความสามารถที่วัดได้จากผลการปฏิบัติงานในตำแหน่ง หรือจากการได้รับการฝึกอบรม และการให้ออกจากงานต้องมีหลักเกณฑ์ องค์การระบบราชการ จะต้องมีการกำหนดกฎและระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน กฎและระเบียบนี้จะทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่เป็นมาตรฐาน เกิดความเป็นธรรมและทำให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยขององค์การ ลักษณะขององค์การระบบราชการ ในด้านการปฏิบัติงานนั้นจะต้องไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการติดต่อระหว่างเพื่อนหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกัน หรือการติดต่อระหว่างองค์การ กับลูกค้า จะต้องเป็นการติดต่อที่ไม่อิงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยจะต้องทำการติดต่ออย่างเป็นจากแนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุค

คลาสสิก จึงมีการกำหนดหลักการที่มี ความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์กับการประสานงาน ตลอดจนการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ เฉพาะด้าน ซึ่งหลักการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นนี้ยังเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบัน หลักการที่สำคัญมีดังนี้ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548: 48-49)

หลักสกาลาร์ หรือสายการบังคับบัญชาเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและมีการแบ่งระดับของสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาจากบนสู่ล่าง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการนี้กล่าวว่าในการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งหน้าที่ใดนั้นผู้ได้บังคับบัญชาไม่ควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา 2 คนในเวลาเดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงการสั่งการหรือการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน

หลักช่วงการบังคับบัญชา หลักการนี้กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัดเนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัดนั่นเอง

หลักการเน้นที่จุดสำคัญ หลักการนี้กล่าวว่าผู้บริหารจะมีเวลาและสมรรถภาพส่วนบุคคลอย่างจำกัดจึงควรละเว้นจากปัญหาการตัดสินใจในปัญหาประจำวันแต่ควรเน้นตัดสินใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญๆ โดยปล่อยให้การแก้ปัญหาประจำวันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างแทน

หลักการจัดแบ่งแผนกงาน หลักการนี้กล่าวว่ากิจกรรมที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นกิจกรรมจึงควรได้รับการรวมกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่าแผนกงาน เพื่อการปฏิบัติและการประสานงานจนเกิดประสิทธิภาพ

หลักการเกี่ยวกับหน่วยงานหลักและหน่วยอำนวยการ หลักการนี้กล่าวว่าโครงสร้างขององค์การควรจัดให้มี 2 หน่วยงานคือหน่วยงานหลักที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และหน่วยงานอำนวยการซึ่งทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำต่อหน่วยงานหลัก

หลักการเกี่ยวกับศูนย์กำไร หลักการนี้กล่าวว่าในโครงสร้างองค์การควรให้แต่ละหน่วยงานมีนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และบุคลากรเป็นของตนเองรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลกำไร และขาดทุนด้วย จะทำให้หน่วยงานเกิดความรู้สึกในการแข่งขันและทำให้ผลกำไรขององค์การดีขึ้น ในยุคสมัยเดิมการมองมนุษย์ในเชิงลบเช่น มนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่รักความก้าวหน้า การตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามคำสั่งและต้องมีการจูงใจด้วย เงินเท่านั้นจึงจะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งแนวคิดต่างๆ ข้างต้นนี้ไม่สามารถ นำมาใช้กับการจัดการในปัจจุบันได้ทั้งหมด เนื่องจากมนุษย์มีการเรียนรู้ตลอดเวลา

มีการศึกษาที่สูงขึ้น เทคโนโลยีมีความทันสมัยกว่าในอดีต นอกจากนี้ยังมีตัวแปรด้านสถานะแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคม การเมือง เศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดทางการจัดการในยุคต่อมามีความทันสมัยและมองปัญหาต่างๆ ที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่องค์กร ได้เผชิญอยู่ อย่างไรก็ตาม แนวทางการจัดการสมัยเดิม ก็มีส่วนช่วยในการนำเสนอแนวคิดที่ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญในการออกแบบโครงสร้างองค์กร และการกำหนดแนวทางการจัดการในสมัยต่อมา ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กรไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งงานจะมีลักษณะเป็นงานประจำและองค์กรเป็นระบบปิด นั่นคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานะแวดล้อม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการที่จะบรรลุผลวัตถุประสงค์จะมีเพียงสิ่งที่จะต้องทำ การจัดโครงสร้างองค์กร เพียงเพื่อที่จะประสานงานให้ราบรื่นเท่านั้น จัดให้มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ การออกคำสั่ง ลงไปตามสายการบังคับบัญชา การควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

จากหลักการของการจัดการสมัยเดิมนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดหลักการหรือแนวทางในการจัดการที่สามารถนำไปใช้กับทุกองค์กรและในทุกสถานการณ์นั้นเป็นไปได้ยาก เช่น ผู้บังคับบัญชา หนึ่งคนจะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนจำกัด เนื่องจากเวลาและขอบเขตความสามารถในการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชามีอยู่อย่างจำกัด

### 1.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ

1.3.1 ผลงานของ ฟาโยล เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดในการจัดการ และหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งผู้ร่วมงานและผลจากการปฏิบัติงานอีกด้วย ผลงานของฟาโยล ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานที่เขามาเสริมแนวความคิดของเทย์เลอร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ แนวความคิดของเทย์เลอร์จะให้ความสำคัญกับการจัดการในระดับปฏิบัติการ ส่วนฟาโยลจะ เน้นการจัดการในระดับสูง ฟาโยลได้ให้แนวคิดในการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการ ได้แก่ การวางแผน เป็นการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการผลิตขององค์กรจึงต้องมีการวางแผนการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดผลผลิต ปริมาณ ต้นทุน เวลา คุณภาพ เป็นต้น การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติในแผนกต่างๆ เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกตรวจสอบผลผลิต เป็นต้น การบังคับบัญชา เป็นการกำหนดหรือวางหลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชา ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบ ให้ผู้ปฏิบัติได้ยึดถือเพื่อให้การผลิตเป็นไปด้วยความราบรื่นการประสานงานเป็นการกำหนดภาระหน้าที่แผนกต่างๆ ให้เชื่อมโยงกับงานของทุกคนให้ประสานและเข้ากันได้ และ

การควบคุม เป็นกิจกรรมในการกำกับกิจกรรมการผลิตหรือให้บริการที่ทำให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นอกจากหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ฟูโยลได้เสนอแนวทางและหลักเกณฑ์ของการบริหารงานที่สำคัญไว้ 14 ข้อ (Gatewood et al., 1995: 40-41) ดังนี้

1. อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นสิ่งที่แยกจากกันมิได้ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนได้ออกคำสั่งไป และผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานใดก็ตามจะต้องมีอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติด้วยเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

2. หลักการที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมใดๆ ควรได้รับ คำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรใน องค์กร

3. หลักของการมีจุดมุ่งหมายรวมกัน คือ กิจกรรมของกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกันควรจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ว่า

4. หลักการชี้แจงไวซึ่งสายงาน คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงมายังระดับล่างตามหลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและช่วยให้เกิดระเบียบในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

5. หลักการแบ่งงานกันทำ คือ การแบ่งงานกันทำตามความถนัดทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามหลักของการใช้ประโยชน์จากแรงงานใหม่ประสิทธิภาพสูงสุดจนได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องจากการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้สูงขึ้น

6. หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลง ทั้งนี้โดยมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความเคารพ เชื่อฟัง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

7. หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งหลักการนี้ถือว่าส่วนรวมยอมสำคัญกว่าส่วนบุคคลเพื่อที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มนั้น

8. หลักการให้ประโยชน์ตอบแทนการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนด้วยความยุติธรรม และให้เกิดความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างหรือบุคลากร

9. หลักการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง ในการบริหารงานควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง และเมื่อความรับผิดชอบได้ถูกมอบหมายให้แก่ผู้บริหารและอำนาจหน้าที่ที่จะต้องมอบหมายไปด้วยเพื่อให้สามารถควบคุมงานต่างๆ ขององค์กรไว้ได้อย่างเหมาะสม

10. หลักความมีระเบียบเรียบร้อย โดยถือว่าทุกคนในองค์กรจะต้องมีระเบียบและตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของงาน ที่ชัดเจน

11. หลักความเสมอภาค ผู้บริหารต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นหลักปฏิบัติ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความจงรักภักดี และการอุทิศตนเพื่องาน

12. หลักมีความมั่นคงในงาน ผู้บริหารและคนงานต่างต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเพื่อการเรียนรู้งาน การให้คนงานออกจากงานกลางคันยอมเป็นการสิ้นเปลือง ดังนั้นผู้บริหารที่ดี ควรใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อลดปัญหาด้านการปรับตัวของคนงาน

13. หลักความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บังคับบัญชาควรที่จะเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าขององค์กร และรับผิดชอบต่อผลงาน เป็นต้น

14. หลักความสามัคคี ซึ่งเน้นถึงการทำงานที่เป็นกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นคณะทำงาน และสมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากหลักการของฟาโยล์ พบว่า หลักการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรวมอำนาจและการแบ่งหน้าที่ตาม ความชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งการปฏิบัติงานโดยใช้ที่ที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นหลักการและแนวทางที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์จากในอดีตจนถึงปัจจุบัน

#### 1.3.2 ผลงานของ

Gulick L, and Urwick L (1937) (อ้างถึงใน มาริสา เชาวน์พฤตพิงศ์, ม.ป.ป) มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร โดยทั้งสองท่านได้เสนอหลักการในการจัดโครงสร้างขององค์กรที่ผู้บริหารควรนำมาใช้ คือ หลักการเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำการ ประสานงาน การจัดแผนงาน โดยอาศัยเกณฑ์การแบ่งงานตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ บุคลากร สถานที่ และหลักการเกี่ยวกับหน่วยช่วยอำนาจ กล่าวคือ ในผลงานของกูลิคและเออร์วิก ได้มีการแจกแจงเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียที่เกี่ยวกับการใช้วิธีการแบ่งงาน และวิธีการประสานงานในองค์กรตามวิธีต่างๆ การใช้หน่วยงานหลักและหน่วยช่วยอำนาจให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการจัดช่วงการบังคับบัญชาที่ดีที่สุดและประโยชน์ของการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านอีกด้วย

ส่วนในด้านการจัดโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เป็นการประกันถึง การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงจะต้องมีการพัฒนากลไกที่จะเข้ามาช่วยให้บุคลากรเกิดความต้องการ และเกิดความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเสนอแนะว่าควรจะต้องมีการให้ความสำคัญกับหน้าที่การบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่างานนั้นเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ และการทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เป็นต้น

1.3.3 ผลงานของ Mooney, James D., and Reiley, Alan C. (1931) (อ้างถึงใน อำนวย แสงสว่าง, 2540) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและหลักการของการจัดองค์กร นอกจากนี้ใน ด้านการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นทั้งมูนี่และเรลลี่ กล่าวว่า

ความมั่นคงขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นได้จากการที่ทุกคนในองค์กรมีความมั่นคงและอยู่ในองค์กร ซึ่งมีโครงสร้างที่มั่นคง ซึ่งท่านทั้งสองให้ข้อเสนอ ดังนี้

1. หลักการเกี่ยวกับการประสานงาน การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในการรวมความพยายามของบุคลากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะประกอบด้วยบุคลากร 2 คนหรือมากกว่าก็ตาม

2. หลักการเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นในโครงสร้างขององค์กร ในสายการบังคับบัญชานี้จะมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบลดหลั่นกันลงมาจากเบื้องบนซึ่งมีอำนาจหน้าที่มากที่สุดจนถึงระดับล่าง

3. การแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านจากกัน ในองค์กรใดก็ตามจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่เฉพาะด้านแยกจากกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ใดตามความถนัด

จากหลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน พบว่า ในการตัดสินใจใดๆ นั้น ควรจะให้ผู้ที่มิได้มีประสบการณ์และข่าวสารข้อมูลเป็นผู้ตัดสินใจ แต่หน่วยงานดังกล่าวอาจไม่ได้เป็นหน่วยงานหลัก เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุง ประชาสัมพันธ์ รักษาความปลอดภัย เป็นต้น

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยเดิม อาจกล่าวได้ว่า แนวความคิดหรือทฤษฎีทางด้านการจัดการในองค์กรสมัยดังกล่าวนี้ จะมุ่งเน้นการให้ความสนใจส่วนใหญ่ในด้านของโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดสายการบังคับบัญชา การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรฐานของงาน และการกำหนดกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่วนแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในองค์กรถูกมองในด้านลบมากกว่าทางบวก เช่น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นคนเกียจคร้านและไม่สนใจทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึง ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรขึ้นมาเพื่อสามารถทำการควบคุมบุคลากรได้อย่างใกล้ชิด จากการกำหนดให้มีกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งถ้าไม่ดำเนินการแล้วพฤติกรรมของมนุษย์ในการปฏิบัติงานจะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ องค์กร นอกจากนี้มนุษย์ยังเปรียบได้กับมนุษย์เศรษฐศาสตร์ที่จะมุ่งให้ความสำคัญ และให้ความสนใจเฉพาะฐานะทางเศรษฐกิจของตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน ดังนั้นการที่จะจูงใจให้คนงานหรือบุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพขึ้นมานั้น ผู้บริหารจึงต้องใส่ใจสิ่งจูงใจที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการ เช่น ตัวเงินหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเป็นสิ่งจูงใจ

ในยุคสมัยเดิมการมองมนุษย์ในเชิงลบ เช่น มนุษย์เป็นคนเกียจคร้านไม่รักความก้าวหน้า การตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานตามคำสั่งและต้องมีการจูงใจด้วยเงินเท่านั้นจึงจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งแนวคิดต่างๆ ข้างต้นนี้ไม่



สามารถนำมาใช้กับการจัดการในปัจจุบันได้ทั้งหมด เนื่องจากมนุษย์มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการศึกษาที่สูงขึ้น เทคโนโลยีมีความทันสมัยกว่าในอดีต นอกจากนี้ยังมีตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม สังคม การเมือง เศรษฐกิจเข้ามาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์จะเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดทางการจัดการในยุคต่อมาที่มีความทันสมัยและมองปัญหาต่างๆ ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่องค์กรได้เผชิญอยู่

อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดการสมัยเดิม ก็มีมีส่วนช่วยในการนำเสนอแนวคิดที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการออกแบบ โครงสร้างองค์กร และการกำหนดแนวทางการจัดการในสมัยต่อมา ได้แก่วัตถุประสงค์ขององค์กรไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งงานจะมีลักษณะเป็นงานประจำและองค์กรเป็นระบบปิด นั่นคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อม ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการที่จะบรรลุผลวัตถุประสงค์จะมีเพียงสิ่งที่จะต้องทำการจัดโครงสร้างองค์กรเพียงเพื่อที่จะประสานงานให้ราบรื่นเท่านั้น จัดให้มีการประสานงานอย่างเป็นทางการ การออกคำสั่งลงไปตามสายการบังคับบัญชา การควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

## 2. แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management Perspective)

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิมได้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร และการออกแบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คนงานถูกมองว่าไม่แตกต่างจากเครื่องจักร ผู้บริหารต้องการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถได้โดยการให้สิ่งจูงใจด้วยการเงิน ทำให้นักทฤษฎีสมัย ดั้งเดิมไม่ได้ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้พฤติกรรม ของมนุษย์เองก็มีความสลับซับซ้อนและยากที่จะควบคุมได้ ดังนั้นในยุคต่อมาจึงมีนักทฤษฎีได้ให้ ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ ในยุคนี้ได้มุ่งการศึกษาในปัญหาด้านการจูงใจ การทำให้คนงานยินยอมปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ การควบคุม เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรได้ถูกให้ความสำคัญรองลงมา นอกจากนี้ภาวะที่องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์ จากเครื่องจักรได้เต็มกำลังการผลิต เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้องค์กรต้องหันไปผลิตสินค้าชนิดอื่น เพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในสมัยนั้น ทำให้ลักษณะของงานต่างจากสมัยยุคเดิมมาก โดยลักษณะงานสมัยใหม่นี้ต้องการความคิดสร้างสรรค์ในส่วนของบุคลากรมากขึ้นด้วยเหตุนี้จึงมีนักทฤษฎีองค์กรหันมาให้ความสนใจ ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกันมาจนกลายเป็น แนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในเวลาต่อมา การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะมีส่วนช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่ง ทำได้หลายมิติ เช่น ศึกษาในมิติโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร สิ่งแวดล้อมองค์กร

หรือศึกษาในมิติเวลาไล่มาตั้งแต่ยุคคลาสสิกไปจนถึงยุคสมัยใหม่ แต่ในวันนี้จะ ศึกษาองค์การใน มิติของพฤติกรรมองค์การ เป็นแนวทางการศึกษาที่ได้รับความสนใจมาตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน กลุ่มมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานเบื้องต้นเชื่อว่าพฤติกรรมที่เหมือนกันไม่ได้มาจาก ความต้องการ อย่างเดียวกัน บางครั้งพฤติกรรมที่เหมือนกันอาจมาจากความต้องการที่แตกต่างกันก็ได้ พฤติกรรม ที่แตกต่างกันบางครั้งสะท้อนถึงความต้องการอย่างเดียวกันหมายความว่า การจะพิจารณาถึง พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ โดยดูที่การกระทำเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่อาจสะท้อนถึงความต้องการที่ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002: 97) กล่าวว่า ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1920 เป็นยุคที่ การจัดการ ได้มุ่งเน้นถึงการให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงงาน ซึ่งเป็น การมุ่งถึง แนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ โดยการศึกษาที่มีชื่อเสียง คือ การศึกษา ที่ฮอว์ ทอน (Hawthorne Study) นอกจากนี้ยังมีการเสนอถึงทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's theory) ทฤษฎีของครีกกลาส แมกเกรเกอร์ Douglas Mc Gregor คริส อาร์กีริส (Argyris, 1993). แนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์เป็นการมุ่งถึงการให้ความสำคัญ เกี่ยวกับ บุคคลที่มีความต้องการทั้งทางด้านสังคม และตนเองที่มุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจที่ได้มี ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น มีปฏิริยาต่อแรงกดดันของผู้ร่วมงาน เป็นต้น สำหรับแนวความคิด ทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีแนวความคิดหลัก ดังนี้

### 2.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

ในประเทศสหรัฐอเมริการะหว่าง ค.ศ. 1920-1930 ในช่วงเวลาดังกล่าวมีความ เปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอย่างมาก เช่น การอพยพของคนจำนวนมากจากชนบทเข้าสู่ตัวเมือง มีการนำ เครื่องจักรกล มาใช้ในโรงงานแทนแรงงานคนมากขึ้น มีการแบ่งงานกันทำทั้งในระดับคนงานและ ระดับบริหาร มีการกำหนดมาตรฐานของงานเป็นต้นซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้เกิด ความจำเป็นที่จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันและการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทำให้นักทฤษฎีใน ยุคนี้เกิดความคิดเห็นขัดแย้งกับหลักการของนักทฤษฎีสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการทำงานและการแสวงหาผลกำไรสูงสุด เพราะแนวคิด ดังกล่าวจะนำไปสู่สถานะของการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และแนวคิดดังกล่าว ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและ ไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2.1.1 ผลงานของ Mayo, Elton (1954) (อ้างถึงในตุลามาหาพสุธานนท์, 2547) การทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เป็นผู้ที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับนัก ทฤษฎียุคดั้งเดิม จาก ผลการทดลองแห่งเมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ที่โรงงานในบริษัทเวส เทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ระหว่าง ค.ศ. 1927-1932 เป็นผลงานที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ เรียกว่า แนวความคิด ทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์นั้นแตกต่าง

ไปจากแนวความคิด ของแนวคิด คือ แม้จะมีการเน้นการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เหมือนกับยุคดั้งเดิมก็ตามแต่ได้ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการจัดระเบียบความสัมพันธ์ตำแหน่ง

1. การศึกษาด้านทัศนคติ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างองค์กรที่ให้ความสนใจศึกษาตัวแปร ที่มีผลกับต่อประพฤติกรรมของมนุษย์ จากนั้นจึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรเหล่านั้น ซึ่งพบว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังนั้น นักทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ จึงเห็นว่าวิธีการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้ได้ผล จะต้องทำให้เกิดมาจากจิตใจมากกว่าการให้ รางวัลและการลงโทษที่สามารถนำมาใช้ควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

2. การเน้นภาวะผู้นำ นักทฤษฎียุคมนุษย์สัมพันธ์เสนอว่าการที่จะจูงใจให้ มนุษย์ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้นั้น ไม่สามารถที่จะใช้วิธีการควบคุมจากภายนอกได้ จึงได้มีการเสนอวิธีการตามหลักของจิตวิทยาสังคมขึ้น ดังนั้นจึงได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบงานเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด นักทฤษฎียุคมนุษย์สัมพันธ์เสนอว่าในการปฏิบัติงานนั้น จะมีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงานและคนเสมอแต่โครงสร้างนั้นจะต้อง ยึดหลักการความมีอิสระของมนุษย์และต้องยึดหลักการภายในตัวมนุษย์เองเป็นเครื่องมือในการจูงใจ ให้คนทำงาน เพื่อไม่ให้มนุษย์เกิดความขัดแย้งขึ้นในจิตใจและทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ จากแนวความคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ที่นำมากล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมานั้นจะเกิดมาจากภายในตัวของมนุษย์เองมากกว่าเกิดมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอก การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถที่จะใช้ตัวเงิน และหรือความก้าวหน้าในอาชีพมาใช้เป็นเครื่องมือได้ นอกจากนี้การที่จะจูงใจให้มนุษย์ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นควรจะได้มีการมุ่งเน้นในด้านของรูปแบบ ภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะต้องยึดหลักการความมี อิสระของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถอีกด้วย

## 2.2 แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์

2.2.1 ผลงานของ (Mary Parker Follett, December, 2003) ผลงานฟอลเล็ตต์ที่สำคัญ คือ การนำเสนอหลักการเกี่ยวกับการประสานงาน ได้แก่หลักการประสานงานโดยตรง

ระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการ ประสานงานตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของงาน หลักการประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน และหลักการ

### 2.3 แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

จากแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิมได้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและการออกแบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คนงานถูกมองว่าไม่แตกต่างจากเครื่องจักร ผู้บริหารต้องการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถได้โดยการให้สิ่งจูงใจด้วยการเงิน ทำให้นักทฤษฎีสมัยดั้งเดิมไม่ได้ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้พฤติกรรมของมนุษย์เองก็มีความสลับซับซ้อนและยากที่จะควบคุมได้ ดังนั้นในยุคต่อมาจึงมีนักทฤษฎีได้ให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมศาสตร์ ในยุคนี้ได้มุ่งการศึกษาในปัญหาด้านการจูงใจ การทำให้คนงานยินยอมปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ การควบคุม เป็นต้น ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การได้ถูกให้ความสำคัญรองลงมา นอกจากนี้ภาวะที่องค์การไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรได้เต็มกำลังการผลิต เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้องค์การ ต้องหันไปผลิตสินค้าชนิดอื่นเพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในสมัยนั้นทำให้ลักษณะของงานต่างจากสมัยยุคเดิมมาก โดยลักษณะงานสมัยใหม่นี้ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ในสวนของบุคลากรมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงมีนักทฤษฎีองค์การหันมาให้ความสนใจ ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกันมาจนกลายเป็นแนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในเวลาต่อมา

2.3.1 ผลงานของอับราฮาม เอช มาสโลว์ A.H. Maslow (1943). ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's theory) หรือทฤษฎีลำดับความต้องการ (The Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เชื่อว่าการตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจคนให้ตั้งใจทำงานหรืออาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการ นั่นคือ ใช้ความต้องการของบุคคลเป็นเครื่องแรงจูงใจให้ขยันทำงาน สำหรับความต้องการของมนุษย์มี 5 ชั้น (สมคิด บางโม, 2541: 186-187) ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการด้านพื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์มีความต้องการได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่น ๆ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคง (Safety needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
3. ความต้องการความรักหรือการติดต่อดสัมพันธ์ (Social needs) เป็นความต้องการจะมีเพื่อนความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายใน เช่น ความต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

5. ความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการบรรลุถึงสิ่งที่ตนเองสามารถจะเป็น คือ ความประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างสมบูรณ์ ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการใน 4 ขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

2.3.2 ผลงานของ Douglas Mc Gregor (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2546) ผลงานของแมกเกรเกอร์ นักทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญ คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยแมกเกรเกอร์เห็นว่าการในสมัยเดิมที่มุ่งเน้นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านมีการรวมอำนาจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องกลางและเน้นกฎระเบียบในการกำกับความประพฤติของคนโดยเคร่งครัด ซึ่งแมกเกรเกอร์ให้ชื่อกำกับของนักทฤษฎีเดิมว่า ทฤษฎี X โดยกล่าวว่ามีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ไม่ชอบทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ชอบที่จะให้วิธีการบังคับควบคุมและลงโทษและจูงใจให้ทำงานได้ด้วยตัวเงิน ซึ่งแมกเกรเกอร์นั้นไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวทั้งหมดเกี่ยวกับมนุษย์ว่าเป็นคนประเภท ทฤษฎี X เขาเห็นว่าองค์การในโครงสร้าง ซึ่งอาศัยหลักการของแนวคิดเดิมจะไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาให้กับองค์การที่กำลังเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจากเดิมได้ จึงควรต้องมีการปรับหลักการใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เป็นประเด็นสำคัญ ดังนั้น แมกเกรเกอร์ได้เสนอแนวคิดใหม่และให้ชื่อทฤษฎี Y แมกเกรเกอร์ กล่าวว่ามีมนุษย์จึงถูกมองว่า เป็นคนดี มีความรับผิดชอบ รักที่จะทำงานและถ้าจัดสภาวะแวดล้อมของงานได้เหมาะสมก็จะสามารถควบคุมตนเองได้ จากแนวคิดตามทฤษฎี Y นี้ กล่าวได้ว่าสิ่งที่นำมาจูงใจมนุษย์ให้ทำงานได้ดีนั้นไม่ใช่ตัวเงินอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความปรารถนาที่จะทำงานให้ได้ดีและการยอมรับของกลุ่มที่เป็นเพื่อนร่วมงานด้วย

### 2.3.3 ผลงานของ (Chris Argyris)

Argyris, C (1993). ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการคนบุคลิกลักษณะของมนุษย์ขึ้น โดยกล่าวว่า ขณะที่มนุษย์เติบโตจากเด็กจนเป็นผู้ใหญ่นั้นจะมีพัฒนาการ คือ ในช่วงวัยเด็กจะมีลักษณะชอบฟังผู้อื่น มีความสนใจสิ่งต่างๆ ในวงแคบ ไม่ชอบทำกิจกรรมมากนักแต่ชอบจะเป็นผู้ตาม มีพฤติกรรมตามใจตัวเอง เป็นต้น และเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีลักษณะต่างจากช่วงวัยเด็ก ได้แก่ ชอบความเป็นอิสระ สนใจสิ่งต่างๆ ในวงกว้าง ชอบที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้น ชอบจะเป็นผู้นำ มีพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนได้ เป็นต้น ซึ่งอาร์กิริสเห็นว่าการใช้ระเบียบ เป็นเครื่องมือในการบังคับมนุษย์และใช้วิธีการควบคุมอย่างใกล้ชิดนั้น จะเป็นการขัดขวางพัฒนาการของมนุษย์ที่จะพัฒนาไปเป็นบุคลิกภาพที่สมบูรณ์และจะเป็นการสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถจะทำงานได้อย่าง

อิสระด้วยตนเอง และขาดความคิดสร้างสรรค์โดยจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และไม่มีโอกาสที่จะทาทาย

พฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความสลับซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้มนุษย์ยังมีความต้องการที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์กรและภาระงานที่เอื้อต่อการสนองตอบความต้องการของมนุษย์ได้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าบุคคลคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กร ความเต็มใจของบุคลากรที่จะให้ความร่วมมือเป็นสิ่งจำเป็นความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงต้องพยายามชักจูงให้บุคคลหันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน คำสั่งจะได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับความพอใจส่วนบุคคลของผู้รับมีขอบเขตให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ เป็นต้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับเพื่อให้เกิดความร่วมมือในหมู่พนักงานขึ้นได้นั้นจะต้องทำให้แต่ละบุคคลเสียสละประโยชน์อันเป็นส่วนตัวออกไป

สำหรับปัญหาด้านโครงสร้างขององค์กรนั้นส่วนใหญ่จะมาจากการการระหวางผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังได้เน้นบทบาทของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่จะมีส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพได้ด้วย ซึ่งนักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์บางท่านได้เสนอว่าผู้บริหารควรจะมุ่งเน้นการจูงใจพนักงานก่อนแล้ว จึงทำการกำหนด โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมขึ้นมาในภายหลังจึงจะสามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นและมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ ตัวเงินในการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้น เพราะบุคคลจะสละสิ่งที่ตนชอบพอและปฏิบัติตามคำสั่งได้ต่อเมื่อเห็นวผลได้นั้นมีมากกว่าผลเสียการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากขาดการติดต่อสื่อสารมายังพนักงานปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดที่ได้เสนอว่าการที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของพนักงานและพนักงานให้ความร่วมมือนั้นอาจทำได้ คือ การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งทำการตัดสินใจและให้พนักงานปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการใช้สิ่งจูงใจด้วย เช่น เกียรติยศ เงินเดือน หรือใช้การลงโทษ เป็นต้น และการใช้วิธีการควบคุมตนเองของพนักงานโดยการปลูกฝังความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานที่จะทำการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

การกำหนดงานหรือการออกแบบงานจัดเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากงานเป็นตัวเชื่อมระหวางองค์การกับบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรที่องค์การต้องการ ในการออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบ คือ ต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์การ สภาพแวดล้อมและพฤติกรรม ผู้ออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตและการที่บุคลากรมีความ

พึงพอใจในงาน ผลผลิตของบุคลากรและความพึงพอใจในงานเป็นข้อมูลย้อนกลับทำให้ผู้บริหารทราบได้วา ผลจากการกำหนดงานนั้น

แนวโน้มในอนาคตสามารถพยากรณ์ได้ว่าบุคลากรขององค์กรต่างๆ จะมีผู้หญิง เข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในบางองค์กรอาจจะมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย เช่น ธนาคาร พนักงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้ผู้หญิงจะได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือนักวิชาชีพสาขาต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่ในอดีตนั้นผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นผู้ชายโดยส่วนใหญ่เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าสภาวะแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนแปลงไป นั่นคือ บุคลากรจะมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น รวมทั้งจะมีเป้าหมายและความคาดหวังจากงานที่ตนปฏิบัติจะแตกต่างจากเดิมที่ต่อองการเพียงเงินเดือนและงานที่มั่นคงเท่านั้น นอกจากนี้บุคลากรยังมีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องการงานที่มีความท้าทาย มีความน่าสนใจอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ดังกล่าว จึงจะทำให้้องการสามารถกำหนดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

### 3. แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่

แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548: 68) ได้สรุปไว้ดังนี้

3.1 แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณมีจุดก่อกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้นำนักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ ทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น จะวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหา โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษาการสร้างตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่จะได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงจากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรและทำการทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่ หลังจากนั้นแนวคิด การจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่างๆ จึงได้รับความนิยมในการนำเอามาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้งตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่างๆ ขององค์กรโดยทั่วไป เป็นต้น

### 3.2 แนวความคิดเชิงระบบ

แนวความคิดเชิงระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบต่างๆ ในระบบหรือองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ส่วนต่างๆ ในลักษณะองค์รวมขององค์การผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหาถึงส่วนประกอบของระบบในลักษณะองค์การรวม จะให้ผลดีมากกว่าการวิเคราะห์ปัญหาในระบบโดยการแยกส่วน นอกจากนี้ยังพบว่าระบบเปิดจะมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ส่วนองค์การในระบบปิดนั้นจะไม่เปิดรับสิ่งใดๆ นำเข้ามาในระบบ ดังนั้นองค์การคือ ระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ แนวความคิดเชิงระบบนี้จำเป็นจะต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ มิใช่จะพิจารณาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบขององค์การหรือพิจารณาเฉพาะระบบขององค์การ โดยไม่พิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วย จากแนวความคิดเชิงระบบสามารถสรุปหลักการ ตลอดจนแนวความคิดเชิงระบบที่สำคัญ (Stoner, 1978: 53-54) ดังนี้

1. ระบบทุกระบบประกอบไปด้วยระบบย่อย ในทุกระบบจะมีระบบย่อยหรือส่วนประกอบอย่างน้อยสองส่วนขึ้นไปและส่วนต่างๆ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบ การเน้นที่องค์รวมของทุกระบบจะให้ผลรวมที่มากกว่าการเน้นที่แต่ละส่วนประกอบของระบบแล้วนำมารวมกัน
3. การเปิดทั้งระบบปิดและระบบเปิด การมององค์การว่าเป็นระบบเปิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้องค์การสามารถที่จะสนองตอบให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ส่วนระบบปิดซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ใดหนึ่งด้านหนึ่งและไม่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมโดยตรง
4. ขอบเขตสิ้นสุดของระบบ ระบบทุกระบบจะสามารถแบ่งแยกประเภทของระบบว่าเป็นระบบเปิดหรือระบบปิด เส้นกั้นแบ่งขอบเขตของระบบนี้ถ้าเป็นของระบบเปิดจะเปิดรับ ปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเข้ามาและนำไปปัจจัยภายในออกสู่สภาวะแวดล้อมภายนอกได้
5. ความลมเหลวของระบบปิด การเป็นระบบปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะลมเหลวได้ง่ายกว่าระบบเปิดเนื่องจากปิดตัวเองจากสภาวะแวดล้อมภายนอก สำหรับระบบเปิดนั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่รอดได้ดีกว่า เนื่องจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา
6. การไหลข้อมูลป้อนกลับ ระบบเปิดนั้นต้องการข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบเพื่อนำข้อมูลนั้นมาใช้เพื่อปรับตัวให้ดำเนินต่อไปได้ การส่งข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่ระบบ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ของระบบหรือข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยที่นำออกจากระบบ เป็นต้น
7. มีการจัดลำดับขั้นของระบบ ไม่ว่าจะเป็ระบบใดก็ตามจะมีลำดับขั้นที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในขณะที่องค์การจะประกอบไปด้วยระบบย่อยนั้นก็เป็ระบบย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าด้วย เช่น หน่วยงานต่างๆ เป็ระบบย่อยขององค์การนั่นเอง



จากหลักการตามแนวความคิดเชิงระบบดังกล่าวข้างต้นนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่มีส่วนในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสวนต่างๆ ภายในระบบ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันและกันได้อย่างทั่วถึงและมีความชัดเจน นอกจากนี้แนวความคิดเชิงระบบยังช่วยให้ผู้บริหารไม่ต้องมองหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในการจัดการเสมอไป เนื่องจากหลักการของแนวความคิดนี้จะเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานะแวดล้อม ดังนั้นในด้านของ โครงสร้างองค์การก็จะมีลักษณะที่เป็นเพียงปัจจัยในการมุ่งเน้น เพื่อการแสวงหาโครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมเท่านั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์องค์การแบบแยกส่วนมาเป็นการวิเคราะห์เชิงระบบ ซึ่งนักทฤษฎีเชิงระบบอาจจะไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ที่จะต้องทำความเข้าใจกับสวน ขยายในระบบก่อนจึงจะสามารถเข้าใจในสวนรวมได้

### 3.3 เชิงสถานการณ์

ความสำคัญของสถานะแวดล้อมในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการแก้ปัญหาของความซับซ้อน ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยของสถานะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์การในปัจจุบันทำให้เกิดแนวความคิดเชิงสถานการณ์ขึ้นมา โดยแนวความคิดเชิงสถานการณ์นั้นจะยึดปรัชญาของแนวความคิดเชิงระบบมาเป็นพื้นฐาน แต่มีความก้าวหน้ากว่าแนวความคิดเชิงระบบอีกขั้นหนึ่ง คือ แนวความคิดเชิงสถานการณ์พยายามที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้ ระหว่างสถานะแวดล้อมกับ โครงสร้างขององค์การ นักทฤษฎีตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์ กล่าววา โครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมขององค์การ กล่าวคือ จะไม่มีโครงสร้างองค์การใดจะสามารถนำมาใช้ได้กับองค์การในทุกสถานการณ์ ตามแนวความคิดนี้เห็นว่าในบางกรณีโครงสร้างองค์การในลักษณะที่เป็นระบบเปิด หรือ โครงสร้างองค์การที่ไม่ เป็นพิธีการ ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้มีความยืดหยุ่นก็อาจใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพก็ได้

แต่ในบางกรณีโครงสร้างองค์การที่เป็นระบบปิดหรือโครงสร้างองค์การที่เป็นพิธีการ และไม่ยืดหยุ่นก็สามารถนำมาใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพได้เช่นกัน นอกจากนี้ในองค์การหนึ่งองค์การใดอาจจะกำหนด โครงสร้างองค์การแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด และกำหนดโครงสร้างอีกแบบหนึ่งมาใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การเดียวกันนั้นก็ ได้ เช่น อาจกำหนดโครงสร้างองค์การแบบเป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยการผลิต และองค์การ โครงสร้างแบบไม่เป็นพิธีการมาใช้กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การตามแนวความคิดของนักทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้น จะขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง

คล่องและเข้ากันได้ระหว่างโครงสร้างองค์การกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การนั่นเองสำหรับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ ที่สำคัญมีดังนี้

1. ผลงานของ Joann Woodward (อ้างถึงใน จีระศักดิ์ เจริญพันธ์, 2547: 50) กล่าวว่า จากผลงานการวิจัยของวูดวาร์ด สามารถสรุปได้ว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาวะแวดล้อมที่เขามากระทบ เช่น จากเทคโนโลยีที่แต่ละองค์การหรือองค์การผู้ผลิตแต่ละประเภทผลิตกันขึ้น เช่น ในสภาวะแวดล้อมที่เทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามกระบวนการที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อนนั้นจะมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ในขณะที่สภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีที่เป็นการผลิตตามคำสั่งนั้น สายการบังคับบัญชาจะสั้นกว่า ดังนั้นโครงสร้างขององค์การในสภาวะแวดล้อมเทคโนโลยีแบบการผลิตตามกระบวนการ จึงมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างแบบสูง ส่วนโครงสร้างองค์การในสภาวะแวดล้อมที่องค์การต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตตามคำสั่งของลูกค้านั้น ควรจะมีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ

2. ผลงานของ (Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W.)

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1994) จากผลการวิจัยของลอเรนซ์และลอร์ช เป็นผลการวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดเชิงสถานการณ์ จากผลการวิจัยบริษัท 10 แห่งจากอุตสาหกรรมแตกต่างกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมภาชนะบรรจุ เป็นต้น โดยบริษัทที่เลือกมาศึกษานั้นจะมีสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน และทำการวิเคราะห์โครงสร้างภายในของบริษัทในส่วนของความแตกต่างด้านโครงสร้างและบุคลากรที่อยู่ในแต่ละบริษัท รวมทั้งแนวทางที่บริษัทใช้ใน การแก้ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างเหล่านี้

จากแนวความคิดเชิงสถานการณ์ต่อการจัดการ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์การกับการประสานงานของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งจากทฤษฎีการจัดการแนวใหม่ที่ยึดแนวความคิดเชิงระบบกับแนวความคิดเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆในเชิงระบบว่าปัจจัยต่างๆ นั้นมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะต้องตระหนักถึงความสอดคล้อง ระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นด้านของการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือวิธีการในการจัดการต่างๆ กล่าวคือ จะไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการนั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมขององค์การเสมอในการพัฒนาแนวความคิดทางการจัดการที่เกิดขึ้นนั้น จะมีลักษณะเป็นวิวัฒนาการตั้งแต่แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ จากนั้นจึงเป็นแนวความคิดเชิงกระบวนการ แนวความคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวความคิดเชิงสถานการณ์จากการที่เกิดการพัฒนาแนวความคิดต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นนี้ ทำให้ไม่มีแนวความคิดใดจะเป็นที่ยอมรับที่จะเป็นแนวความคิดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นการนำแนวคิดทางการจัดการใดมาใช้กับ

องค์กร ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงสถานะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นสถานการณ์องค์กรเผชิญอยู่มาพิจารณาด้วย

#### 4. แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์

การจัดการยุคโลกาภิวัตน์เป็นการจัดการ ที่องค์กรต้องเผชิญกับสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งพยายามในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ในขณะที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จากการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์นี้ทำให้อลักษณะของการจัดการที่องค์กรต้องมุ่งเน้นถึงการปรับตัว ที่มีให้การยอมรับและปรับปรุงการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงขอบเขตของการดำเนินธุรกิจในตลาดระดับโลกที่ในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตที่กว้างขวางกว่าตลาดในประเทศ จากแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ นี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตและราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญของแนวความคิดทางการจัดการยุคนี้ แนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีแนวทางสำหรับแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548: 80-83) ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ องค์กรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับโลกมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ (Quality) ของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับในมาตรฐานด้านคุณภาพระดับโลกจะต้องได้รับประกาศนียบัตร ISO 9000 จากองค์กรกำหนดมาตรฐานโลก (International Organization for Standardization) มาตรฐาน ISO นี้จะถือเป็นการรับประกันด้านคุณภาพกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน ด้านโครงสร้าง ความรับผิดชอบ และทรัพยากรเพื่อให้เกิดคุณภาพและจะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินจากภายนอกอีกด้วย

2. การควบคุมคุณภาพโดยรวม ตามแนวความคิดของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นการดำเนินการที่เน้นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอและ

ต่อเนื่องรวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยการเชื่อมโยง การปฏิบัติการต่างๆ ที่มีกระบวนการที่ขนานกันไว้จะทำให้สามารถทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่จะสายเกินแก้ไข

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นความพยายามขององค์กรที่จะรักษาความได้เปรียบในเชิงคุณภาพไว้ โดยการหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำเขามาใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความพยายามดังกล่าวมีความจำเป็นต้องทำควบคู่กับเทคนิคการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งการเปรียบเทียบนี้เองการจะเปรียบเทียบตัวเองในด้านต่างๆ กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติของตนเอง นอกจากนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเกิดผลได้ยังมีความจำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่ไปด้วย

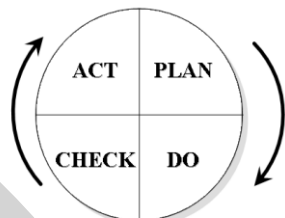
4. การรีปรับระบบ ผลจากการปรับปรุงคุณภาพหรือวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องดังกล่าวข้างต้น ตามวิธีการของญี่ปุ่นเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นตอน อย่างไรก็ตาม ใดก็ตาม แนวความคิดทางการจัดการของการรีปรับระบบ (Re-engineering) จะเป็นการปรับปรุงคุณภาพแบบทำทั้งระบบในครั้งเดียว ดังนั้นการปรับปรุงที่เห็นผลสำเร็จใดองค์กรจะต้องคิดและวิธีปฏิบัติออกมาจากกฎเกณฑ์และข้อสมมติฐานที่เก่าแก่และล้าสมัย รวมทั้งทำ การกำหนดคิดใหม่ทุกกระบวนการและทั้งระบบ ตั้งแต่การแสวงหาข้อมูล การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การควบคุมการประเมินผลงาน เป็นต้น ผลจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผู้บริหารต้องปรับตัวโดยการไขว่ประโยชน์จากระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีให้เกิด ประโยชน์สูงสุดที่ทำให้ การติดต่อสื่อสาร และการแสวงหาข้อมูลข่าวสารทำได้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่วนในด้าน การสร้างความเข้าใจในกฎและกติกายของประชาคมโลก รวมทั้งระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะ การแก้ไขกฎหมายเพื่อการตอบสนองระบบการคาสรี และสามารถนำองค์กรไปอยู่ในสถานะแวดล้อมใหม่ได้อย่างเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติ ทุกๆ คนในองค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในยุคของการแข่งขันที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์อีกด้วย โดยการทำให้องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การนำความรู้และความสามารถที่โดดเด่นมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการ

สรุป แนวความคิดของการจัดการในอดีต จะมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์ว่าเป็นผู้ที่มิเหตุผลในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แต่ผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ทำให้ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น คนงานไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ เป็นต้น จนเป็นผลทำให้ผู้บริหารคิดหาทางนำไปสู่การขยายงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน และการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเพิ่มขึ้นหรือการนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงาน จนสามารถเพิ่มในการแก้ปัญหาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้น สามารถทำได้โดยการจัดโครงสร้างองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการที่มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจที่มีความเหมาะสมได้ เช่น การแสวงหาผู้บริหารที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาบริหารงาน การมุ่งเน้นเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำของคนงาน การแสวงหาคนงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาปฏิบัติ การใช้วิธีการจูงใจด้านเงินเดือนและตำแหน่งงาน การสังเกตและวิเคราะห์งานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เป็นต้น

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) หมายถึง กรอบแนวความคิดหรือความรู้ที่ได้จากวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยมุ่งที่จะอธิบายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นของการศึกษาในองค์กรนั้นๆ และการกำหนดแนวทางในการจัดการองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีทางการจัดการ ประกอบด้วย แนวความคิดทางการจัดการในสมัยเดิมหรือยุคคลาสสิก ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ แนวความคิดการจ้างองค์การระบบราชการ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ แนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดทางการจัดการเชิงสังคมศาสตร์ และแนวความคิดทางการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวความคิดทางการจัดการสมัยใหม่ ได้แก่ แนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ แนวความคิดเชิงระบบ และแนวคิดเชิงสถานการณ์และแนวความคิดทางการจัดการยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรีอปรับระบบ เป็นต้น

## โครงสร้างของ PDCA



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างของ PDCA

วีรพล บศิริรัฐ (2543: 7) กล่าวว่า โครงสร้างของ PDCA ที่คนทั่วไปรู้จัก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้

1. การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญเนื่องจากการวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิ่งเป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผล ในขั้นตอนนี้มีการดำเนินการดังนี้

1.1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิด ในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือสาเหตุ ของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

1.3 อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุ ของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิ หรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคน ในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ใน การตัดสินใจ แก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

1.4 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงาน ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

2. การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตาราง การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี จากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วยหากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้ดีนำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

3. การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้วผลลัพธ์เป็นอย่างไรสภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่ กลุ่มตั้งใจหรือไม่การไม่ประสบความสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการเช่นปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผน การเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

4. การดำเนินการให้เหมาะสม (Action: A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของ PDCA

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552: 4) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ PDCA ไว้ดังนี้

1. เพื่อป้องกัน

1.1 การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วย ป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อย เกิน ความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ

1.2 การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาดได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม

1.3 การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

## 2. เพื่อแก้ไขปัญหา

2.1 ถ้าเราประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควร แก้ปัญหา

2.2 การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

## 3. เพื่อปรับปรุง

PDCA เพื่อการปรับปรุง คือ ไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่างๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุงข้อสำคัญต้องเริ่ม PDCA ที่ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น การใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

วีรพล บดีรัฐ (2543: 7) ได้กล่าวว่า โดยปกติเราสามารถใช่วงจร PDCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะดังนี้

1. ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรม PDCA จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน (P) และนำไปสู่การปฏิบัติ (D) หลังจากนั้นก็มีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (C) ว่าผลที่ได้นั้นเป็นไปตามที่คิดไว้มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความเหมาะสม (A) หากผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานวิธีการดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจำเป็นต้องคิดปรับเปลี่ยนบางอย่างเช่น เปลี่ยนแผน เปลี่ยนวิธีดำเนินการ ฯลฯ

2. เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งาน PDCA ในแนวทางนี้เริ่มต้น จากการระบุปัญหาและคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาคำหนดเป็นแผน แล้วลงมือแก้ไขปัญหตามแผน ในการแก้ไขปัญหอาจสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบผลลัพธ์ และประเมินวิธีแก้ปัญหที่เลือกใช้ และสุดท้ายเมื่อตรวจสอบและประเมินผลแล้วหากวิธีการแก้ไขปัญหานั้นใช้ได้ผล แก้ปัญหานั้นได้ ก็นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ปัญหามีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหากวิธีการแก้ปัญหานั้นไม่ได้ผลก็จะมีวิธีการหาวิธีการแก้ไขปัญหแบบใหม่มาใช้ต่อไป

การนำวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง มาใช้ในการบริหารการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543: 7) จากข้อความที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นเนื้อหาของสาระของวัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง อาจ



กล่าวได้ว่า วัฏจักรคุณภาพของเดมมิ่ง ก็คือแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพในการบริหารงานของโรงเรียน เป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้บริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวมว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

ภาระหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2555 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2524 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2555 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี การบริหารงานบุคคลมีหลักการที่แตกต่างกัน ที่สำคัญควรเป็นไปเพื่อเสนอวัตถุประสงค์ขององค์กร และทุกคนได้ทำงานตามความสามารถของตน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงงานบริหารบุคคลไว้ (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2543ก: 69-70) ให้แนวคิดการบริหารและการจัดการที่ดี เพื่อมาปรับใช้ในบริบทขององค์กรทางการศึกษา ในประเด็นที่สำคัญ คือ การกำหนดจุดหมาย ผลที่คาดหวัง หรือภาพความสำเร็จของการบริหารและการจัดการที่ดี (Goal/Expected Output) กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี (Process) ทรัพยากรในการบริหารและการจัดการที่ดี (Input/Resources) ระบบควบคุม (Feedback/ControlSystem) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการจัดการที่ดี

บรรยงค์ โตจินดา (2546: 54 – 60) ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ควรกำหนดไว้ คือ ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพงาน แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวและความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งนายจ้างและส่วนฝ่ายลูกจ้าง เป็นการบริหารงานแบบระบบเปิด อย่างเหมาะสมให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความเป็นกันเองกับพนักงาน จ่ายค่าจ้างและแรงงานโดยยึดถือความสามารถและที่สำคัญต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน ส่วนการบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ โดยการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้

บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษา บริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ และให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และในส่วนของการบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ระบบบริหารองค์กร โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ ของการบริหารทั่วไปในสถานศึกษา เกิดขึ้นได้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำ มีการจัด บุคลากรปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัด จัดระบบสำนักงานที่ดี ใช้ทรัพยากรที่มี อยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีการประเมินตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงกระบวนการบริหารทั่วไป การจัดทำมาตรฐาน การบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานจะเป็นมาตรฐานกลางที่สอดคล้องกับ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการกระจายอำนาจ และใช้เป็นแนวทางการประเมิน การปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นสภาพ การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนผู้นำ การ เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกันได้รับการยอมรับ เชื่อถือจาก สาธารณชน และฝ่ายบริหารงานวิชาการคือฝ่ายที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างดี เนื่องจากงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้ มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุก ฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสามารถพัฒนา หลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งวัดปัจจัย เกื้อหนุนการ พัฒนาคูณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บริหารงาน ด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นให้ การบริหาร และการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนา ตนเอง และ จากการประเมินหน่วยงานภายนอก โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร และ กระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยหนุนการเรียนรู้ที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ ท้องถิ่น โดยยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพ และมี ประสิทธิภาพ ให้โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการ

พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และ ของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

## 2.2 การจัดการงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการงานวิชาการ เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับ การเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุม เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร การทำแผนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน การประเมินผลการวัดผล และการนิเทศการสอน เป็นต้น การบริหารการศึกษาเป็นการดำเนินงาน ของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนจะมีคุณภาพคือมีความรู้ ความสามารถ ความคิด และ ความเป็นคนดีได้จะต้องมีการเรียนการสอนหรือจะต้องมีการบริหารงานวิชาการนั่นเอง การ บริหารงานวิชาการจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาคงไม่ผิดในสถาบันการศึกษาทั้ง มหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนต่างๆ จะมีฝ่ายวิชาการด้วย ซึ่งจะเรียกชื่อต่างๆกันไป เช่น รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่าย วิชาการ

### 2.2.1 หลักการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน มาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนมักจะพิจารณาจากงานผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญเนื่องจาก งานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสติปัญญาความรู้ ความสามารถของนักเรียน การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องให้ความสนใจและใช้เวลาในการบริหารให้มากกว่างานอื่นๆ ซึ่งสอดคล้อง ไกรเลิศ โพธิ์นอก ที่กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน เป็น งานสำคัญยิ่ง เพราะงานวิชาการช่วยพัฒนาสติปัญญา ความนึกคิดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีคุณค่าในสังคม การ บริหารงานวิชาการจะดีมีคุณค่าหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (ไกรเลิศ โพธิ์นอก, 2545: 15)

เจริญ ภัทธีวานิช กล่าวว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่ง จะต้องขับเคลื่อนลงสู่สถานศึกษาอย่างทันที มีแนวทางในการนิเทศติดตามส่งเสริมสนับสนุน ประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ระบบประกันคุณภาพ การปฏิรูปหลักสูตร ปฏิรูปการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ที่ดี วิทยากรท้องถิ่น การส่งเสริมการอ่าน การวิเคราะห์และสำรวจช่วยเหลือโรงเรียนที่มีปัญหาด้านข้อมูลสื่อสารทางคอมพิวเตอร์และวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) ผลงานของ สุชาลินี วิทยาภรณ์ ซึ่งพบว่าการศึกษาระดับผลการบริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ (สามารถ รักษาศิลป์, อ้างถึงใน คักดีพงษ์

วรรณวาส, 2548) ที่พบว่า การบริหารงานวิชาการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและ การนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศ และด้าน การวัดผลประเมินผลของผู้บริหารและครูวิชาการใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมาก (ไพศาล ภิมยศศรี, 2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานการเรียนการสอนต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มี มาตรฐานการเรียนการสอนสูงโดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งจะแตกต่างจาก ผู้บริหารที่มี มาตรฐานการเรียนการสอนต่ำโดยภาพรวมและรายด้านจะอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับ (เบญจวรรณ สกุลเนรมิต, 2545) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าระดับการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก การบริหารงานวิชาการจะต้องใช้ แนวการบริหารคุณภาพ 4 ขั้นตอน ของ เดมมิ่ง (Deming) คือการวางแผน ปฏิบัติ ติดตาม และปรับปรุง (เดชา พวงงาม, 2545) ได้ศึกษาวิจัย พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูวิชาการ โรงเรียนขนาดใหญ่ ทักษะของผู้บริหาร และครูวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทักษะของครู-อาจารย์โรงเรียนขนาดเล็กและผู้บริหาร โรงเรียน ทุกขนาด แสดง พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง (ปรีชา บุญอนันต์, 2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการการพัฒนางานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความต้องการพัฒนา งานวิชาการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ งานนิเทศภายใน งาน หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานอบรมทางวิชาการ งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผล ประเมินผล งานห้องสมุดและงาน การเรียนการสอน เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียนแล้ว พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มี ความต้องการงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (L.A. Aganibi, 1998: 312A ) ได้วิจัยพบว่า เด็กหยุดเรียนเพราะว่าผู้ปกครองขาดทุนทรัพย์และขาดการสนับสนุนจาก โรงเรียน ในด้านผู้สอน ขาดสื่อ การสอน หนังสือตำรา ทักษะการสอนและการปรับปรุงพัฒนาการ สอน ถ้ารัฐให้การสนับสนุนที่เพียงพอแล้วจะทำให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย กับผลของ (Reynolds, J.,andO. Yvonne, 1998) ที่พบว่า ความต้องการส่งลูกเข้าโรงเรียนกับการ ตัดสินใจของรัฐบาลเกี่ยวกับนโยบายการเก็บภาษีค่าธรรมเนียม โรงเรียน ถ้ารัฐบาลเก็บมากขึ้น นโยบายนี้ทำให้ผู้ปกครองไม่ส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียน

## 2.2.2 ผู้บริหารกับการวางแผนงานวิชาการ

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการเพราะงานวิชาการ ในสถานศึกษาถือเป็นงานหลัก ผู้บริหารควรมีหลักการวางแผนงานวิชาการดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบการวางแผนทุกระดับ ตั้งแต่่างานวิชาการระดับ สถานศึกษา งานวิชาการระดับคณะจนถึงการเรียนการสอนของครูอาจารย์ โดยการจัดให้มี

การประชุมเพื่อปรึกษาหารือหรือการรับฟังความคิดเห็นของครูอาจารย์ เพื่อจะได้จัดการวางแผนได้ถูกต้อง

2. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการวางแผนของสถานศึกษาโดยทั่วไป ผู้บริหารจะ เป็นผู้กำหนดแผนงานของสถานศึกษาแต่โดยแท้จริงแล้วผู้บริหารมิใช่เพียงผู้กำหนดแผน แต่ควรจะได้มีส่วนร่วมโดยการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบงานอื่นๆ และครูอาจารย์ใน สถานศึกษาด้วย

3. ผู้บริหารควรมีทักษะในการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการวางแผนจนสามารถชี้นำครูอาจารย์ได้

4. ผู้บริหารควรรู้จักการวางแผนในการบริหารงาน การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานต่างๆ จะสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หรือไม่อยู่ที่การวางแผนงานวิชาการเป็นงานที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องตลอดไป ตั้งแต่การวางแผน การจัดโปรแกรมการศึกษา การรับสมัครผู้เรียน ตลอดจนถึงการจัดการสอนต่างๆ หากสามารถวางแผนการสอน ได้ดี การบริหารงานในขั้นตอนอื่นจึงจะสามารถดำเนินการได้ (ไกรเลิศ โปธินอก, 2545: 15)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้ สถานศึกษาดำเนินการคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย งานวิชาการเป็นงานหลักหรือ ภารกิจหลักของสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการ บริหารงาน วิชาการ ออกได้ 12 องค์ประกอบ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศ การศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น และ 12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า งานวิชาการของโรงเรียนนั้นมีขอบข่ายที่กว้างขวางครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

## 2.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.3.1 แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูงในช่วงปี ค.ศ.1995 -1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า “The KnowledgeCreating company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร/ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI –Knowledge Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมต่อมา ได้แก่ “Intellectual Capital” ของ Tom Stewart, “The New Organization Wealth” ของ KarlErik Sveiby และ “The Ken Awakening” ของ Debra Amotion (อ้างถึงใน ปณิตา พันภัย, 2544: 21) ประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ ได้เริ่มนำการจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการใน มาตรา 11 โดยมีข้อความว่า“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 : แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติ ดังนี้

1. สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม

4. สร้างความร่วมมือร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงาน ให้เกิดประสิทธิภาพดังนั้น ในปัจจุบันทุกส่วนราชการ จึงได้นำ แนวคิดการจัดการความรู้ มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ที่เสนอทางสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.3.2 หลักการสำคัญของการจัดการความรู้

คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน Tacit เป็นความรู้ที่ชัดเจน Explicit ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้ในองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการจัดการคนให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการบริหารจัดการให้คนที่มีความรู้ฝังอยู่ในตัวถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่นๆ ที่ต้องการความรู้นั้นๆ ด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม เช่น เอกสารคู่มือการสอนงานแบบเป็นที่เลี้ยวประกบ (เหมาะสำหรับงานที่ต้องใช้ความชำนาญ การสังเกตจากของจริง ต้องประกบคู่ทำงานกันให้เป็นตัวตายตัวแทนก่อนที่ที่เลี้ยวจะต้องอำลาจากวงการไป) หรือจะทำในรูปแบบสื่อต่างๆ แต่ที่สำคัญจะต้องจัดการให้เป็นระบบที่สามารถเข้าถึงและนำมาใช้ได้อย่างสะดวก มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

1. หลักการจัดการความรู้ในโรงเรียน วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไว้ 2 ประการ คือ “เชื่อว่ามนุษย์มีความรู้ และใช้ความรู้ยังไม่เต็มที่” และ “ธรรมชาติของความรู้ เคลื่อนที่อยู่เสมอ หากนำไปใช้และเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง จะมีพลังมากยิ่งขึ้น” จากหลักการดังกล่าว สามารถสรุปมาใช้ในโรงเรียน คือ

1.1 การดึงความรู้ หรือ ศักยภาพของครู (Release Human Potential) จากครูที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและต่อเพื่อนครูด้วยกันทั้งครูภายใน โรงเรียนเดียวกันและต่างโรงเรียนเพราะ โรงเรียนเป็นแหล่งเพาะความรู้หรือเพาะปัญญาให้เกิดขึ้นแก่นักเรียนเพราะความรู้และปัญญาเป็นพื้นฐานสำหรับการอยู่รอดของบุคคล และประเทศชาติ ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้จึงเป็นพลังพื้นฐานของการอยู่รอด และการพัฒนาทั้งปวงเป็นพลังขับเคลื่อนในโรงเรียนซึ่งเป็นแหล่งเพาะปัญญา มีครูที่มีความรู้รูปธรรม(Explicit knowledge) และความรู้นามธรรม (Tacit knowledge) ที่ใช้เป็นปัจจัยในการเพาะบ่มนักเรียนอยู่แล้วส่วนหนึ่งและรอรับ การจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนอีกมากมาย

1.2 การใช้ และเผยแพร่ความรู้ระหว่างกันเป็นการสร้างความสำเร็จในการจัดการศึกษาร่วมกันความรู้จะได้รับการถ่ายทอด เผยแพร่จากคนไปสู่คน ทั้งที่เป็นไปโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจ จุดหมายปลายทางสำคัญ ของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ หรือจัดการให้เกิดการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หรือ โรงเรียนความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่จึงอยู่ที่การนำไปดำเนินการให้ผลิดอกออกผล เพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาร่วมกัน

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้ คนที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน (Right Knowledge – Right People – Right Time)

## 2.4 การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.4.1 การบ่งชี้ความรู้ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547: 54-59); สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 48-52) ได้สรุปเกี่ยวกับการบ่งชี้ความรู้ไว้ดังนี้

การบ่งชี้ความรู้คือการอธิบายว่าในองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง และอยู่ในรูปแบบและ ความรู้อะไร ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไร ที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน โดยทั่วๆ ไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า "Knowledge Mapping" หรือการทำแผนที่ความรู้ เพื่อที่ว่า ความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับ ความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวาง ขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ขั้นการกำหนดความรู้ในสถานศึกษาควรที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแต่ละระดับ เพื่อนำมากำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งให้ความร่วมมือกับโรงเรียน และ บุคคลอื่นในการคิดวางแผน กำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน อีกทั้งบุคลากรทาง การศึกษา อาทิครูและผู้บริหารควรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ได้รับมานำมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและ กัน และร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตรที่จำเป็นและที่สถานศึกษายังขาดอยู่ และเพื่อให้สอดคล้องกับ หลักสูตรแกนกลางของการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรประกอบด้านการกำหนดความรู้ มีตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

สุชาติ กิจชนะเสรี (2545) การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร หรือการทำแผนที่ ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับ ความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยให้ เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ ตนเองต้องการจากที่ไหน



ชินภัทร ภูมิรัตน์ (ม.ป.ป) ในกรณีศึกษาของกลุ่มองค์กรที่ประสบผลสำเร็จนับสิบแห่งพบว่า องค์กรจะไม่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ หากองค์กรนั้นไม่รู้ตัวว่า กระบวนการทำงานกำลังมีปัญหาและต้องได้รับการปรับปรุง ดังนั้น การสร้างระบบงานที่มี การตรวจสอบภายในเพื่อระบุปัญหาและทำความเข้าใจในปัญหาของกระบวนการทำงานจะเป็นการวางพื้นฐานไปสู่การปรับปรุง บุคลากรที่มีทักษะทุกคนในองค์กรถือว่ามีความรู้ที่มีค่าที่สุดในการจะทำให้งานสำเร็จ บุคลากรจะรู้ว่าอะไรเป็นวิธีการที่ได้ผล อะไรเป็นวิธีการที่ไม่ได้ผล วิธีการที่จะสกัดและรวบรวมความรู้ในรายละเอียด จึงเป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญ ในหนังสือ Less is More กล่าวไว้ว่า “... ไม่มีใครจะรู้ว่า ความสูญเปล่าของระบบอยู่ที่จุดใด ดีไปกว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานด้านนั้นเอง” ในทำนองเดียวกัน หากถามว่า วิธีการใดจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของระบบได้ดีที่สุด ผู้จัดการส่วนใหญ่ (2 ใน 3) จะมีความเห็นตรงกันว่า ข้อเสนอแนะโดยพนักงานของ สถานประกอบการนั้นเอง จะมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่าข้อเสนอแนะจากบุคคลภายนอก

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (ม.ป.ป). องค์กรจะต้องมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ หรือ ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desire State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ และต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการงาน (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เมื่อองค์กรได้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) แล้วให้นำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ โดยการประเมินองค์กรของตนเองก่อนจัดทำแผน KM การประเมินองค์กรของตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน - จุดแข็ง / โอกาส - อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผน KM ให้ สอดรับกับเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้

1. ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool: KMAT) ซึ่งเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งออกเป็น 5 หมวด ดังนี้

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้

หมวด 2 ภาวะผู้นำ

หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

หมวด 4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้

หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้

2. ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม รายงานผลการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว จะต้องเป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรเอง โดยอย่างน้อยจะต้องมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เข้าร่วมการประเมินองค์กรด้วยผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ซึ่งจะทำให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้สามารถสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด

3. นำผลการประเมินตนเองที่ได้ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ หรือ แผน KM ตามกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### 2.4.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 43-45) ได้สรุปเกี่ยวกับการสร้างและแสวงหาความรู้ว่าการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาความรู้ที่กระจัดกระจายหรือ แฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ความรู้จากแหล่งต่างๆ สามารถนำมารวมกันเพื่อจัดทำเนื้อหา ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ ที่จำเป็นแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจ สร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้หรือนำความรู้มาจากภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เร็วขึ้นและทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ (Generation) โดยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันในการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน ซึ่งหมายความว่า คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

1.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

1.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ มาผนวกเข้ากับความรู้เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)

1.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจถูกจำกัดให้อยู่ที่ความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

1.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง หรือการที่องค์กรสามารถใช้กิจกรรมมากมายเพื่อดำเนินการให้เกิดการสร้างความรู้

1.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

1.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.7 การทดลอง เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

1.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from Past Experience)

2. การแสวงหาความรู้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อ การดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

2.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) โดยการให้ความรู้กับบุคลากร เช่น การสอน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น

2.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ บทความโทรทัศน์วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูล จากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่นๆ การจ้างพนักงานใหม่ รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรการร่วมลงทุน นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือ ล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความ กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้ รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกองค์กรทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

สำหรับสถานศึกษาสมาชิกในสถานศึกษาจะแสวงหาความรู้และทำการเรียนรู้ อาจจะโดยวิธีการที่เป็นทางการ เช่น การศึกษาอบรม และที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน การสังเกตผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง ตลอดจนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวของสถานศึกษาเองและของผู้อื่น การมีนิสัยของการเรียนรู้ในระดับบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างให้มีขึ้น มีการเปรียบเทียบว่า หากผู้บริหารต้องการสร้างนิสัยของการเรียนรู้ที่จะเรียน (Learning to

learn) ให้เกิดขึ้นกับบุคคลากรในสถานศึกษาแล้ว ก็เหมือนกับการสอนเด็กให้รู้จักทำอะไรสักอย่างหนึ่ง เช่นการแปรงฟัน ซึ่งเด็กอาจจะไม่ชอบและไม่เข้าใจว่าทำไมเขาต้องแปรงฟัน ผู้ปกครองจำเป็นต้องบอกเหตุผลและสอนวิธีการแปรงฟันให้ อาจจะต้องมีการบังคับเช่นหลังอาหารทุกมื้อต้องแปรงฟันให้ สะอาด อาจจะต้องใช้ยาสีฟันที่มีกลิ่นหอมรสอร่อยเพื่อการจูงใจ อาจจะต้องมีการคอยถามว่าแปรงฟันหรือยังหลังอาหารอยู่เสมอ เมื่อเด็กเกิดความคุ้นเคยกับการแปรงฟันนี้แล้วก็จะทำเป็นกิจวัตรโดยไม่ต้องบอกเตือน และในที่สุดก็เป็นนิสัยการแปรงฟันที่ติดตัวไปตลอดชีวิต ในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีการสร้างลักษณะการเรียนรู้ที่จะเรียนให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในสถานศึกษาจนเป็นนิสัย และเมื่อสมาชิกแต่ละคนเรียนรู้แล้วเกิดการแบ่งปันความรู้ (ขั้นที่ 2) ความรู้ก็จะแผ่ขยายต่อไปในระดับกลุ่มหรือทีม เมื่อแต่ละทีมเกิดการเรียนรู้ก็จะมี การแผ่ขยายของความรู้ไปสู่ระดับสถานศึกษา แต่เนื่องจากสถานศึกษาเองไม่ได้เป็นสิ่งมีชีวิตแต่เป็นกลุ่มคนที่รวมกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วมการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษาจึงต้องอาศัยทั้งคนและระบบต่างๆ ที่จะช่วยให้ความรู้เหล่านั้นพัฒนาและคงอยู่กับสถานศึกษาโดย ความรู้ในระดับสถานศึกษาอาจสังเกตได้ เช่น ธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติของสถานศึกษานั้น และการมีระบบจัดเก็บความรู้ (Organizational memory system) ที่สมาชิกในสถานศึกษา สามารถหยิบใช้ได้เมื่อต้องการ เป็นต้น เมื่อมีการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา สมาชิกในสถานศึกษาเองรวมทั้งกลุ่มหรือทีมก็จะสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่สถานศึกษาทำเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงเป็นความรู้ของสถานศึกษาเพิ่มขึ้นต่อไป ดังนั้น การแสวงหาความรู้ของสถานศึกษาจึงเกิดทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมและสถานศึกษาอย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญก็คือผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ขึ้นในสถานศึกษาในทุกๆ ระดับ

2.4.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (อ้างถึงใน กาญจนา คุณารักษ์ และประกอบ คุณารักษ์, 2547) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างใหม่หรือที่มีอยู่เดิมให้ เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล เมื่อมีเนื้อหาความรู้ตามที่องค์กรต้องการนั้น องค์กรต้อง นำมาจัดให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ซึ่งการจัดการ ความรู้ให้เป็นระบบนั้น โดยการจัดทำเป็นสารบัญเพื่อการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้ การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ประโยชน์ทำได้ง่ายสะดวกและรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือไอซีที (Information and communication Technology) ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง การนำระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นอาจกล่าวได้ว่าประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสองสาขาหลักคือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม กล่าวได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, (ม.ป.ป) (อ้างถึงในคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ). เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้วองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆเพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ด้วยวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง องค์กรขาดความต่อเนื่อง ในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกัน เอื้อน ปั่นเงิน และ ยืน กุ๊ววรรณ ได้กล่าวถึง สาเหตุการคิดการจัดการความรู้ (ยืน กุ๊ววรรณ, 2546) เรื่องนี้ว่า “สารสนเทศล้น กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรามีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูล การตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหานาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าว บรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้น การก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Enterprise) เพื่อสร้างความคุ้มค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน ด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นแบบ Knowledge Worker ด้วยขั้นแรกที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ คือการจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผลคัดกรองข้อมูล (Data Mining) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่กฎ ระเบียบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบ หรือสิ่งผิดปกติ จากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่”

จากที่ทั้งสองท่านกล่าว ก็เพื่อให้ความรู้ในองค์กรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้หรือสืบค้นได้ ด้วยแนวความคิดการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น นั่นหมายถึงความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวบรวมความรู้ทั้งสองประเภทให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรเป็นผู้ที่ลงทุน ที่ก่อให้เกิดความรู้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และเมื่อ

พนักงานเหล่านั้นลาออก ความรู้ตรงจุดนั้นก็จะหายไปพร้อมกับพนักงานคนนั้น ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรต้องเสริมสร้างและรักษาไว้ ซึ่งความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการ

#### 2.4.4 การเข้าถึงความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (Knowledge Access)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 33) ได้สรุปเกี่ยวกับการเข้าถึงความรู้ว่า องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. "Push" เป็นการป้อนความรู้ โดยการส่งข้อมูลความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกว่าเป็นแบบ "Supply-based" เช่น การส่งหนังสือเวียนในองค์กร เป็นต้น

2. "Pull" หมายถึง การให้โอกาสในการเลือกใช้ความรู้ เพื่อให้ผู้รับได้ใช้แต่เฉพาะข้อมูลที่ต้องการ เพื่อไม่ให้ได้รับความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ "Demand-based" องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ "Push" และ "Pull" เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลความรู้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือไอซีที (Information and Communications Technology) ได้เปิดโลกการเรียนรู้ของมนุษย์ออกไปอย่างไร้ขีดจำกัด ช่วยให้การค้นหาข้อมูลสะดวกรวดเร็ว สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างกันได้ง่ายยิ่งขึ้น ไอซีทีจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้นั้นประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้นสะดวกขึ้นรวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่าย อินทราเน็ต เอ็กซ์ตราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต การส่งเสริมการเข้าถึงความรู้หรือเรียกสั้นๆ ว่า "การเข้าถึงความรู้" คือ วิธีการใดก็ได้ที่เมื่อกระทำแล้วสามารถส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่อย่างง่ายดาย และสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งสามารถนำความรู้และข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันหรือการทำงานให้ได้มากที่สุด ร่วมกันทำให้ความรู้เป็นเรื่อง "หยิบง่าย ใกล้เคียงตัว" การสร้าง สนับสนุนและพัฒนา ศูนย์กลางการเรียนรู้ในสถานศึกษา จะมีประโยชน์อันใด ถ้าความรู้และข้อมูลทุกอย่างถูกรวบรวมและเก็บไว้เพียงในส่วนกลางเท่านั้น บุคลากรในสถานศึกษาควรที่จะสามารถเลือกดูข้อมูลความรู้

จากที่ใดในสถานศึกษาก็ได้ เพราะฉะนั้นการสร้าง สนับสนุนและพัฒนาศูนย์กลางการเรียนรู้ของสถานศึกษาจะช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่าย และสะดวกรวดเร็วขึ้น

2.4.5 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Sharing) บุญดี บุญญาภิจ (2548: 58) การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ ไม่เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ การนำความรู้มาขยายผลใช้ประโยชน์จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม องค์กรควรจัดทำเอกสารเพื่อให้เป็นฐานความรู้ขององค์กร รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มหรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า "Socialization" ซึ่งอาจทำได้หลาย 2 รูปแบบแต่ละมีอุปสรรคบ้าง โดยส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างทางทัศนคติ และวัฒนธรรมขององค์กร องค์กรจึงต้องทำการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้นซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit เช่น ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) Innovation & Quality Circles (IQCs) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ Cop) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น

1. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้
  - 1) การฝึกอบรม
  - 2) การประชุมวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น
  - 3) การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ
  - 4) การเยี่ยมชม การดูงานองค์กรอื่น
  - 5) การจัดเก็บความรู้ในรูปเอกสาร
  - 6) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง
  - 7) ฐานความรู้
  - 8) ระบบพี่เลี้ยง
2. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้
3. รู้วิธีการบริหาร Cop (ชุมชนนักปฏิบัติ / ชุมชนแห่งการเรียนรู้)

สมชาย นำประเสริฐชัย (2549) ได้จำแนกเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ตราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

3. เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (Storage technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษานั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ดังนั้น ไอซีทีจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกันทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งไอซีทียังช่วยให้การนำเสนอสามารถเลือกได้หลายรูปแบบเช่นตัวอักษร รูปภาพ แอนิเมชัน เสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ไอซีทียังช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่างๆ อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงนับได้ว่าไอซีทีเป็น เครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้และการส่งเสริมครูให้บันทึกงานบนเว็บไซต์ (blog) หรือ สอบถามผู้เชี่ยวชาญผ่าน blog หรือ วิธีอื่นๆ เพื่อนำความรู้ (Tacit Knowledge) มาใช้ในการทำแผนการสอน หรือ แผนจัดกิจกรรมนักเรียน หรือ แผนงานโครงการ



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ต่อไปนี้

- 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย
- 3.2 ประชากรและตัวอย่าง
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การสร้างเครื่องมือ
- 3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่กันไป

3.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณในรูปของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อสำรวจตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย

3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในรูปของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อใช้ในการยืนยันข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และเพื่อใช้อธิบายผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วให้มีความชัดเจนและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

#### 3.2 ประชากรและตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2554 รวมทั้งสิ้น 42 แห่ง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรตามกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา

ลักษณะสถานศึกษา/ ที่ตั้งสถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			
		ผู้อำนวยการ	รอง ผ.อ ฝ่าย งานวิชาการ	ผู้แทนกลุ่ม สาระ	รวม
<b>ลักษณะสถานศึกษา</b>					
กลุ่มปกติ	34	34	34	272	340
กลุ่มที่มีชื่อเสียง	8	8	8	64	80
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>336</b>	<b>420</b>
<b>ที่ตั้งสถานศึกษา</b>					
จังหวัดปทุมธานี	21	21	21	168	210
จังหวัดสระบุรี	21	21	21	168	210
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>336</b>	<b>420</b>

3.2.2 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวน 38 แห่ง ซึ่งได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) สถานศึกษาที่ให้ข้อมูล ประกอบด้วย สถานศึกษากลุ่มปกติและกลุ่มที่มีชื่อเสียงซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานีและจังหวัดสระบุรี ซึ่งได้จากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ YAMANE ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จำนวนตัวแทนสถานศึกษาที่ได้จากการสุ่มคือ 38 แห่ง เพื่อใช้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนตัวอย่างตามกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา

กลุ่มสถานศึกษา/ ที่ตั้งสถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล			
		ผู้อำนวยการ	รองฯฝ่ายงาน วิชาการ	ผู้แทนกลุ่ม สาระ	รวม
<b>กลุ่มสถานศึกษา</b>					
กลุ่มปกติ	30	30	30	240	300
กลุ่มที่มีชื่อเสียง	8	8	8	64	80
<b>รวม</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>304</b>	<b>380</b>
<b>ที่ตั้งสถานศึกษา</b>					
จังหวัดปทุมธานี	19	19	19	152	190
จังหวัดสระบุรี	19	19	19	152	190
<b>รวม</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>304</b>	<b>380</b>

### 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.3.1 ตัวแปรต้น

##### 1. กลุ่มสถานศึกษา

1.1 กลุ่มสถานศึกษา คือ กลุ่มปกติ และ กลุ่มที่มีชื่อเสียง

1.2 ที่ตั้งสถานศึกษา คือ ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี และตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรี

#### 3.3.2 ตัวแปรตาม คือ การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้น

พื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทั้ง 5 ด้าน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้
2. การสร้าง และการแสวงหาความรู้
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
4. การเข้าถึงความรู้
5. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการฝ่ายงานวิชาการ ผู้แทนกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่ม กลุ่มสถานศึกษา ที่ตั้งสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวนคำถามออกเป็น 5 ด้าน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้าง และการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยจำแนกการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนักจากมากไปหาน้อย ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง ระดับการมีการการปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถาม สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

#### 3.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการฝ่ายงานวิชาการ ผู้แทนกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่ม กลุ่มสถานศึกษา ที่ตั้งสถานศึกษา ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวนคำถามออกเป็น 5 ด้าน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้าง และการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น

### 3.5 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.5.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ ว่าด้วยกระบวนการสร้างเครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ
2. ศึกษาแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ ขอบข่ายทฤษฎีการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของแบบสอบถาม
3. สอบถามผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ และผู้แทนกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่ม เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการจัดทำแบบสอบถาม
4. ศึกษานโยบายการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
5. สร้างเครื่องมือวิจัย โดยสร้างแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่ต้องการเก็บข้อมูล แล้วนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบ

#### 3.5.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ ว่าด้วยกระบวนการสร้างเครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ
2. ศึกษาแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ ขอบข่ายทฤษฎีการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 และกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์
3. สอบถามผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เช่น ผู้อำนวยการสถานศึกษา รอง

ผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายงานวิชาการ และผู้แทนกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่ม เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการจัดทำแบบสัมภาษณ์

4. ศึกษานโยบายการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

5. สร้างเครื่องมือวิจัย โดยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่ต้องการเก็บข้อมูล แล้วนำมาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ

### 3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.6.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณ

1. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อแนะนำและตรวจสอบเบื้องต้น จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ภาคผนวก ง) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรง (Validity)

2. เพื่อให้มีความชัดเจนและถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน (ภาคผนวก จ) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยง (Reliability) (ภาคผนวก ข) ด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ประคอง วรรณสุด 2538: 47) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งได้ค่า Reliability 0.95 (ภาคผนวก ข)

#### 3.6.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงคุณภาพ

1. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อแนะนำและตรวจสอบเบื้องต้น จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ภาคผนวก ง)

ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรง (Validity)

2. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความชัดเจนและถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วยตัวเองดังนี้

#### 3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงปริมาณ

นำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วจำนวน 380 ชุด ไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายงานวิชาการ และ ผู้แทนกลุ่มสาระ

ทั้ง 8 กลุ่ม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม (ภาคผนวก จ) โดยผู้วิจัยนัดหมายเวลาเพื่อเก็บแบบสอบถามกลับคืน

### 3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ

นำแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับสมบูรณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วจำนวน 60 ชุดไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายงานวิชาการ และ ผู้แทนกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่ม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสัมภาษณ์ (ภาคผนวก จ) โดยผู้วิจัยนัดหมายเวลาเพื่อสัมภาษณ์

## 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ดังนี้

### 3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงปริมาณ

1. วิเคราะห์ระดับการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกเป็นรายด้าน แล้วเสนอข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 4 โดยใช้เกณฑ์ของ Best (อ้างถึงใน เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552) ดังนี้

1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติน้อย

2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติปานกลาง

3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติมาก

4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับการมีการปฏิบัติมากที่สุด

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ตามตัวแปร กลุ่มสถานศึกษา และที่ตั้งสถานศึกษา ใช้วิธีการทดสอบค่า (t - test) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อทดสอบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาที่แตกต่างกันตามลักษณะกลุ่มสถานศึกษา และที่ตั้งสถานศึกษา

3. วิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิดใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำเสนอไปตามอันดับความสำคัญ

### 3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลของวิจัยเชิงคุณภาพ

สอบถามความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำนวนคำถามออกเป็น 5 ด้าน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นคำถามปลายเปิดใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วนำเสนอไปตามอันดับความสำคัญ



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลวิจัยในครั้งนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา

4.2 ผลการวิเคราะห์ การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดอันดับของการปฏิบัติ

4.3 ผลการวิเคราะห์ การเปรียบเทียบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาปกติ กับ ที่มีชื่อเสียงซึ่งจำแนกตามกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา

4.4 ผลการวิเคราะห์ ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยแจกแจงตามลำดับความสำคัญ

4.5 ผลการวิเคราะห์ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยแจกแจงตามลำดับความสำคัญ

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับกลุ่มสถานศึกษาและที่ตั้งสถานศึกษา

(n = 38)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน ( แห่ง )	ร้อยละ
1. กลุ่มสถานศึกษา		
กลุ่มปกติ	30	78.9
กลุ่มมีชื่อเสียง	8	21.1
<b>รวม</b>	<b>38</b>	<b>100</b>
2. ที่ตั้งสถานศึกษา		
จังหวัดปทุมธานี	19	50
จังหวัดสระบุรี	19	50
<b>รวม</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มสถานศึกษาปกติเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นร้อยละ 78.9 ตั้งอยู่จังหวัดปทุมธานี เป็นร้อยละ 50 และจังหวัดสระบุรี เป็นร้อยละ 50

#### 4.2 การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในปัจจัย 5 ด้าน ได้ผลวิจัย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามรายด้าน รวมทั้ง 5 ด้าน

การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.85	.22	มาก	3
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	4.03	.22	มาก	1
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.77	.30	มาก	5
4. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.90	.24	มาก	2
5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.78	.27	มาก	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.87</b>	<b>.16</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดและรองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ( $\bar{X} = 4.03$ ) ด้านการเข้าถึงความรู้ ( $\bar{X} = 3.90$ ) และด้านการบ่งชี้ความรู้ ( $\bar{X} = 3.85$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการบ่งชี้ความรู้ ตามรายชื่อ

ด้านการบ่งชี้ความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีประโยชน์และเหมาะสมที่จะใช้ในสถานศึกษา	3.95	.23	มาก	4
2. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา	4.11	.31	มาก	1
3. บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา	3.53	1.08	มาก	8
4. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่สำคัญต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา	3.71	.98	มาก	6
5. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแต่ละระดับเพื่อนำมากำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน	3.79	.99	มาก	5
6. บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการกำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน	4.03	.43	มาก	3
7. บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษาเดียวกันในการคิดวางแผนกำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน	3.63	.59	มาก	7
8. สถานศึกษามีการสำรวจความรู้จากบุคคลและเอกสารที่สำคัญและต้องการในสถานศึกษา	4.05	.52	มาก	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.85</b>	<b>.22</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบ่งชี้ความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดและรองลงมา ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.11$ ) สถานศึกษามีการสำรวจความรู้จากบุคคลและเอกสารที่สำคัญและต้องการในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.05$ ) และ บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการกำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.03$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ตามรายชื่อ

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษาสร้างและแสวงหาความรู้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.95	.23	มาก	4
2. สถานศึกษาจัดให้มีหนังสือ ,วารสาร, ตำรา, และสื่อต่างๆที่ทันต่อ เหตุการณ์ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า	3.71	.46	มาก	7
3. ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ	4.00	.43	มาก	3
4. สถานศึกษามีวิธีการแสวงหาความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยการปฏิบัติ	3.95	.23	มาก	4
5. สถานศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยการปฏิบัติ	3.79	.93	มาก	6
6. สถานศึกษา มีอิสระในการจัดหาและสร้างความรู้จากแหล่งต่างๆทั้งในและนอกสถานที่	4.18	.39	มาก	2
7. ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.63	.49	มากที่สุด	1
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.03</b>	<b>.22</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดและรองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.63$ ) สถานศึกษา มีอิสระในการจัดหาและสร้างความรู้จากแหล่งต่างๆทั้งในและนอกสถานที่ ( $\bar{X} = 4.18$ ) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ตามรายชื่อ

ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษามีการประมวลความรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่น แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ	3.47	.51	ปานกลาง	7
2. สถานศึกษาได้รวบรวมและเรียบเรียงความรู้ในการปฏิบัติงานจัดเป็นระบบใหม่ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างทันทั่วทั้งที่	3.66	.48	มาก	6
3. บุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญในการจัดเก็บความรู้ในสถานศึกษาให้เป็นระบบ	3.89	.31	มาก	1
4. สถานศึกษาได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ที่ได้มา	3.89	.31	มาก	1
5. สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากความรู้ที่เปิดเผยที่อยู่ในรูปของสื่อต่างๆที่จัดเก็บให้เป็นระบบ	3.89	.31	มาก	1
6. สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์มาจัดเก็บให้เป็นระบบ	3.82	.39	มาก	4
7. สถานศึกษามีกระบวนการเป็นขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้	3.79	.58	มาก	5
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.77</b>	<b>.30</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดและรองลงมา ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญในการจัดเก็บความรู้ในสถานศึกษาให้เป็นระบบ,สถานศึกษาได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ที่ได้มาสถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากความรู้ที่เปิดเผยที่อยู่ในรูปของสื่อต่างๆ ที่มาจัดเก็บให้เป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.89$ ) สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์มาจัดเก็บให้เป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.82$ ) และสถานศึกษามีกระบวนการเป็นขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้ ( $\bar{X} = 3.79$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการเข้าถึงความรู้ ตามรายชื่อ

ด้านการจัดการเข้าถึงความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษามีการจัดทำหนังสือเวียน แผ่นพับ บอร์ด ประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้ความรู้ข่าวสารกับบุคลากรในสถานศึกษา	4.13	.81	มาก	2
2. สถานศึกษามีการจัดระบบการค้นคว้าในห้องสมุดไว้พร้อม ให้เลือกใช้ความรู้	3.55	.60	มาก	8
3. สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงความรู้	3.61	.86	มาก	7
4. สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อเป็นการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการ	4.13	.41	มาก	2
5. สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งการบริหาร การบริการ การเรียนการสอนและการวิจัย	3.87	.41	มาก	4
6. บุคลากรในสถานศึกษาทราบว่าเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ที่ไหนและอย่างไร	3.76	.68	มาก	6
7. ครูสามารถเลือกใช้ข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้อย่างอิสระ	4.24	.43	มาก	1
8. สถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างทั่วถึง	3.87	.81	มาก	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.90</b>	<b>.24</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเข้าถึงความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุดและรองลงมา ได้แก่ ครูสามารถเลือกใช้ข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้อย่างอิสระ ( $\bar{X} = 4.24$ ) สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อเป็นการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการ สถานศึกษามีการจัดทำหนังสือเวียน แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้ความรู้ข่าวสารกับบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.13$ ) และสถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การบริการ การเรียน การสอนและการวิจัย สถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.87$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ตามรายชื่อ

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนในท้องถิ่นและหน่วยงานภายนอก	3.76	.43	มาก	3
2. สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร เผยแพร่ แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน	3.98	.56	มาก	1
3. สถานศึกษาสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	3.95	.57	มาก	2
4. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน	3.58	.64	มาก	5
5. บุคลากรมีการปรึกษาหารือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อันเกี่ยวกับการทำงาน	3.74	.45	มาก	4
ภาพรวม	3.78	.27	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุดและรองลงมา ได้แก่ สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร เผยแพร่ แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกัน

และกัน ( $\bar{X} = 3.98$ ) สถานศึกษาสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.95$ ) สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนในท้องถิ่น และหน่วยงานภายนอก ( $\bar{X} = 3.76$ ) ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบกลุ่มสถานศึกษาปกติกับกลุ่มสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง ในระดับการปฏิบัติต่อการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบ t - test

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 กลุ่มสถานศึกษาปกติกับกลุ่มสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง

การจัดการความรู้	สถานศึกษาปกติ (n = 30)		สถานศึกษาที่มี ชื่อเสียง (n = 8)		t	p-Value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.85	.22	3.86	.22	-1.11	.915
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	4.03	.22	4.05	.25	-2.28	.783
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.80	.27	3.70	.40	.83	.413
4. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.87	.24	3.98	.22	-1.20	.237
5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.83	.24	3.63	.35	1.93	.062
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.87</b>	<b>.16</b>	<b>3.84</b>	<b>.19</b>	<b>.47</b>	<b>.643</b>

หมายเหตุ : \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 กลุ่มสถานศึกษาปกติกับกลุ่มสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในสถานที่แตกต่างกัน

การจัดการความรู้	จังหวัดปทุมธานี (n = 19)		จังหวัดสระบุรี (n = 19)		t	p-Value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	3.86	.24	3.84	.20	.28	.784
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	4.07	.19	4.00	.25	.93	.359
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.77	.31	3.78	.30	-.15	.879
4. ด้านการเข้าถึงความรู้	3.90	.26	3.89	.22	.17	.868
5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.78	.27	3.79	.28	-.12	.907
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.88</b>	<b>.15</b>	<b>3.86</b>	<b>.18</b>	<b>.28</b>	<b>.780</b>

หมายเหตุ : \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในสถานที่ตั้งแตกต่างกัน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่าง

#### 4.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

##### 4.4.1 ปัญหา

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยแจกแจงตามลำดับความสำคัญ ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 4 ในแต่ละด้านมีดังนี้

ปัญหาในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้	จำนวน (คน)
<b>1. ด้านการบ่งชี้ความรู้</b>	<b>11</b>
1. ไม่เข้าใจในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	5
2. ไม่มีการจัดอบรมให้รู้ถึงวิธีการกำหนดความรู้ที่ต้องการ	4
3. ไม่มีการกำหนดหน้าที่ที่แน่นอน	2
<b>2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>	<b>35</b>
1. มีการจัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ น้อย	7
2. ครูไม่ใส่ใจในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร	5
3. ขาดอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการสร้างและแสวงหาความรู้เพียงพอ	15
4. ห้องสมุดมีแต่หนังสือที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนของครูไม่มีเพียงพอ	3
5. สถานศึกษาไม่ค่อยส่งเสริมหรือให้ความสำคัญในการให้ครูสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา	5
<b>3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>	<b>23</b>
1. ไม่มีความรู้ในกระบวนการขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้	2
2. ครูมีภาระงานมากไม่มีเวลาในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	4
3. ขาดหัวหน้างานที่เป็นตัวขับเคลื่อนและจัดความรู้ให้เป็นระบบ	11
4. สถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	6

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัญหาในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้	จำนวน (คน)
<b>4. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>	<b>21</b>
1. ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการเข้าถึงความรู้และไม่มีครบทุกกลุ่มสาระเพียงในการเข้าถึงความรู้ต่างๆได้รวดเร็ว	13
2. ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง	3
3. ขาดการจัดอบรมขั้นตอนหรือวิธีการเข้าถึงความรู้	5
<b>5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>	<b>25</b>
1. ไม่มีกฎระเบียบที่ชัดเจน	2
2. ไม่ให้ความสำคัญในการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มสาระฯ หลังจากที่ได้ไปอบรมมา	8
3. สถานศึกษาไม่สร้างบรรยากาศหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน	11
4. ไม่มีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน	4
<b>รวม</b>	<b>69</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 4 มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการสร้างและแสวงหาความรู้ มีการจัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ใหม่น้อย ครูไม่ใส่ใจในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร สถานศึกษาไม่ค่อยส่งเสริมหรือให้ความสำคัญในการให้ครูสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆขึ้นมา ห้องสมุดมีแต่หนังสือที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนของครูมีไม่เพียงพอ (จำนวน 35 คน) รองลงมาคือ สถานศึกษาไม่สร้างบรรยากาศหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน ไม่ให้ความสำคัญในการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มสาระฯ ไม่มีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน และไม่มีกฎระเบียบที่ชัดเจน (จำนวน 25 คน) ตามลำดับ

#### 4.4.2 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยแจกแจงตามลำดับความสำคัญในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 4 ในแต่ละด้านมีดังนี้

ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้	จำนวน (คน)
<b>1. ด้านการป้องกันความรู้</b>	<b>12</b>
1. ควรจัดให้สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความรู้ร่วมกันบ่อยๆ	4
2. ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ถึงวิธีการป้องกันความรู้เดือนละครั้ง	1
3. ควรกำหนดหน้าที่ให้แน่นอนเพื่อที่จะพัฒนาได้ต่อเนื่อง	3
4. จัดอบรมถึงการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบในการป้องกันความรู้	1
5. สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีประโยชน์และเหมาะสมที่จะใช้ในสถานศึกษา	3
<b>2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>	<b>23</b>
1. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยี	2
2. ควรมีการจัดการศึกษาดูงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจแลกเปลี่ยนความรู้กัน	5
3. หาวิทยากรมาให้คำแนะนำ	1
4. จัดอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อที่บุคลากรจะได้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์	12
5. ห้องสมุดควรจัดหาหนังสือที่ตรงกับความต้องการของครูให้มากกว่านี้	1
6. สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา	1
7. สถานศึกษาควรจัดให้มีหนังสือ วารสาร ตำรา และสื่อต่างๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์	1

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้	จำนวน (คน)
<b>3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>	<b>8</b>
1. อบรมให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้กระบวนการขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้	2
2. หาบุคลากรด้านนี้โดยตรง	4
3. จัดหัวหน้างานที่เป็นตัวขับเคลื่อนและจัดความรู้ให้เป็นระบบ	1
4. สถานศึกษาควรมีการประมวลความรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่นแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ	1
<b>4. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>	<b>7</b>
1. จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการเข้าถึงความรู้และควรมีครบทุกกลุ่มสาระเพื่อที่จะสะดวกในการเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้รวดเร็ว	3
2. ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงไม่เฉพาะแต่กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเท่านั้น	2
3. จัดอบรมวิธีการเข้าถึงความรู้ที่ง่าย สะดวก และเป็นขั้นตอน	1
4. สถานศึกษาควรจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการบริหาร การบริการ การเรียนการสอนและการวิจัย	1
<b>5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>	<b>11</b>
1. ต้องสร้างเป็นกฎระเบียบที่ชัดเจน	2
2. ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มสาระก่อน	1
3. กระจายข่าวโดยการประชาสัมพันธ์หลายๆครั้ง	2
4. แลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน	5
5. สถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน	1
<b>รวม</b>	<b>61</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ คือ ควรจัดอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อที่บุคลากรจะได้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการได้

อย่างเพียงพอ ควรมีการจัดการศึกษาดูงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจแลกเปลี่ยนความรู้กัน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยี จัดหาหนังสือให้ตรงกับความต้องการของครู และส่งเสริมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ (จำนวน 23 คน) รองลงมาคือ ควรจัดให้สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความรู้ร่วมกันบ่อยๆ ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ถึงวิธีการบ่งชี้ความรู้เดือนครั้งควรกำหนดหน้าที่ให้แน่นอน จัดอบรมในการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบในการบ่งชี้ความรู้ และสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีประโยชน์และเหมาะสมที่จะใช้ในสถานศึกษา (จำนวน 12 คน)

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทั้ง 5 ด้าน มีดังนี้

การจัดการความรู้	สภาพการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไขปัญหา
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการวิเคราะห์ความรู้ร่วมกันซึ่งทำให้การดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรดำเนินไปในทิศทางเดียวกันมีความเข้าใจที่ตรงกัน	ปัญหาที่พบคือบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เข้าใจในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความรู้ที่ต้องการ	จัดวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนของการวิเคราะห์หลักสูตรแก่บุคลากรและสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมกับการวิเคราะห์ความรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

การจัดการความรู้	สภาพการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไขปัญหา
<b>2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>	ครูผู้สอนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อมาพัฒนาปรับปรุงการสอนและมีการจัดอบรมสัมมนาให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาและให้บุคลากรไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกซึ่งทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆขึ้นมาและเกิดการพัฒนา	ผลที่ได้ไม่เป็นอย่างที่คาดหมายเอาไว้ บางครั้งอาจไม่ได้องค์ความรู้เกิดขึ้นมาเลย ซึ่งบางที่สถานที่ไม่เอื้ออำนวยระยะเวลาสั้นเกินไปและวิทยากรไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ชัดเจนและบางครั้งบุคลากรต้องเสียค่าใช้จ่าย	โดยการมีการกำหนด วันเวลา สถานที่ที่เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมและมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมจัดหาหนังสือต่างๆ ให้หลากหลายต่อความต้องการและจัดเวลาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา
<b>3. ด้านการจัดความรู้ ให้เป็นระบบ</b>	สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาไว้ในแฟ้มและคอมพิวเตอร์และมีระบบงานสารบรรณมีการจัดเก็บงานวิชาการต่างๆ ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอซึ่งทำให้ทำให้อค้นหาข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นและมีระเบียบแบบแผนในการทำงานทำให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกรวดเร็วในการ	บุคลากรบางคนไม่ถนัด การใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บและเรียกใช้ข้อมูลและบางครั้งระบบสารสนเทศมีความล่าช้าในเรื่องของเทคโนโลยี	จัดวิทยากรมาอบรมให้ความรู้หรือจัดเจ้าหน้าที่มาเฉพาะในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบและพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและรวดเร็วท้ายสุดควรลดงานครูให้น้อยลงเพื่อที่จะได้มีเวลามาจัดความรู้ข้อมูลให้เป็นระบบระเบียบ

	เรียกใช้		มากยิ่งขึ้น
--	----------	--	-------------

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

การจัดการความรู้	สภาพการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไขปัญหา
<b>4. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>	สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลความรู้มีห้องสมุดให้บริการ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งอินเทอร์เน็ต และมีการจัดประชุม ทุกๆเดือนเพื่อนำเสนอข้อมูลใหม่ๆซึ่งทำให้การใช้ข้อมูลทำให้สะดวกในการเรียกดูข้อมูลความรู้บุคลากร มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และได้ข้อมูลใหม่ๆเพิ่มมากขึ้น	ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางท่านไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข้อมูลห้องสมุด มีหนังสือน้อยและไม่หลากหลายและมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ครูและบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจใจการเข้าถึงความรู้	ส่งครูและบุคลากรในสถานศึกษาไปอบรมหรือจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้และลดขั้นตอนของการเข้าถึงความรู้และควรจัดหาสื่อให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น
<b>5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>	มีการนำเรื่องที่เป็นศึกษาดูงานนำมาสรุปในที่ประชุมและมีการเผยแพร่งานและจัดทำเว็บไซต์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนมีการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและ	บุคลากรไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรซึ่งอาจทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลอาจเกิดผิดพลาดได้และข้อมูลบางครั้งเหมาะสำหรับกับบางกลุ่มสาระฯเท่านั้นถ้าต่างกลุ่มสาระฯอาจไม่เข้าใจและเกิดผลอันใด	สถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลปรับเปลี่ยนทั้งคนและเทคโนโลยีให้มีความเป็นกลางและลดอคติและกลุ่มสาระฯที่จัดให้ครู



	แผนการสอนเพื่อให้ ความเห็นหรือ ข้อเสนอแนะในการ	ต่อผู้ที่รับฟัง	ในกลุ่มสาระฯของ ตนเองไปอบรมมา ควรจะนำเสนอ
--	--	-----------------	---

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

การจัดการความรู้	สภาพการดำเนินงาน	ปัญหาอุปสรรค	แนวทางแก้ไขปัญหา
	ปรับปรุงซึ่งทำให้ได้ ข้อมูลความรู้เพิ่มมาก ขึ้นและบุคลากรมีการ ตื่นตัวครูมีการยอมรับ ฟังความคิดเห็นมาก ขึ้น		กันเองก่อนในกลุ่ม ของตนเพื่อเป็นการ พัฒนากลุ่มสาระฯของ ตนเอง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ โดยจำแนกตามลักษณะของกลุ่มสถานศึกษา และสถานที่ตั้งสถานศึกษา

#### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีจำนวนทั้งหมด 38 แห่ง ประชากรศึกษาในการศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้แทนกลุ่มสาระฯ 8 กลุ่มสาระ โดยผู้วิจัยศึกษาจากประชากรทั้งหมด ดังนี้ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 38 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จำนวน 38 คน และผู้แทนกลุ่มสาระฯ 8 กลุ่มสาระ จำนวน 304 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยข้อมูลโดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ซึ่งใช้ค่าสถิติ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่า  $t$  - test นำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้นำเสนอในรูปตารางและความเรียง

#### 3. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีจำนวนทั้งหมด 6 แห่ง ประกอบไปด้วย สถานศึกษาที่ตั้งในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 3 แห่ง และสถานศึกษาที่ตั้งในจังหวัดสระบุรี จำนวน 3 แห่ง ประชากรศึกษาในการศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้แทนกลุ่มสาระฯ 8 กลุ่มสาระ โดยผู้วิจัยศึกษาจากประชากรทั้งหมดมีประชากรศึกษา ดังนี้ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 6 คน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จำนวน 6 คน และผู้แทนกลุ่มสาระฯ 8 กลุ่มสาระ จำนวน 48 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัย วิจัยข้อมูลโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจัดอันดับของคำตอบแยกเป็นประเด็น แล้วนำเสนอไปตามอันดับความสำคัญ

##### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ผลจากการสัมภาษณ์ ด้านการบ่งชี้ความรู้ พบว่า สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการวิเคราะห์ความรู้ร่วมกัน ซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรดำเนินไปในทิศทางเดียวกันมีความเข้าใจตรงกัน

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า ครูผู้สอนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการสอนและมีการจัดอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษาและให้บุคลากรภายในสถานศึกษาไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกซึ่งทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา และเกิด การพัฒนาตนเองของบุคลากรตามมา

ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาไว้ในแฟ้มและคอมพิวเตอร์และมีระบบงานสารบรรณ มีการจัดเก็บงานวิชาการต่างๆ ให้เป็นระเบียบอยู่เสมอๆ ซึ่งทำให้ทำให้ค้นหาข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นและมีระเบียบ แบบแผนในการทำงาน ทำให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวก รวดเร็ว ในการเรียกใช้

ด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่า สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ มีห้องสมุดให้บริการ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งอินเทอร์เน็ตและมีการจัดประชุมทุกๆ เดือน

เพื่อนำเสนอข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งทำให้การใช้ข้อมูลทำให้สะดวกในการเรียกดูข้อมูลความรู้ บุคลากรมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นและได้ข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า มีการนำเรื่องที่ได้ไปศึกษาดูงานนำมาสรุปในที่ประชุมและมีการเผยแพร่งานและจัดทำเว็บไซต์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนมีการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน และแผนการสอนเพื่อให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลความรู้เพิ่มมากขึ้นและบุคลากรมีการตื่นตัว ครูมีการยอมรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น

2. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามกลุ่มสถานศึกษาปกติกับสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง และพื้นที่ตั้งสถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบ  $t - test$  พบดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ จำแนกตามกลุ่มสถานศึกษาปกติ และสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง พบว่า ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.2 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ จำแนกตามพื้นที่ตั้งสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ผลการวิเคราะห์ปัญหาในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการสร้างและแสวงหาความรู้ต่างๆ เพียงพอ มีการจัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ น้อย ครูไม่ใส่ใจในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร สถานศึกษาไม่ค่อยส่งเสริมหรือให้ความสำคัญในการให้ครูสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา ห้องสมุดมีแต่หนังสือที่ตรงกับความต้องการของนักเรียนของครูมีไม่เพียงพอ รองลงมาคือ สถานศึกษาไม่สร้างบรรยากาศหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน ไม่ให้ความสำคัญในการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันในกลุ่มสาระฯ ไม่มีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน และไม่มีกฎระเบียบที่ชัดเจน

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ด้านการบ่งชี้ความรู้ บุคลากรบางคนไม่ให้ความร่วมมือและไม่เข้าใจในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความรู้ที่ต้องการ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า บุคลากรไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควรซึ่งอาจทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลอาจเกิดข้อผิดพลาดได้และข้อมูลบางครั้งเหมาะสำหรับกับบางกลุ่มสาระเท่านั้น ถ้าต่างกลุ่มสาระฯ อาจไม่เข้าใจและไม่เกิดผลดีต่อผู้ที่รับฟัง ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า บุคลากรบางคนไม่ถนัดการใช้คอมพิวเตอร์ใน

การเก็บและเรียกใช้ข้อมูลและบางครั้งระบบสารสนเทศมีความล่าช้าในเรื่องของเทคโนโลยีด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางท่านไม่มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข้อมูล ห้องสมุดมีหนังสือน้อย และไม่หลากหลาย และมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ครูและบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่สนใจใฝ่ใจการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า บุคลากรไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควรซึ่งอาจทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลอาจเกิดข้อผิดพลาดได้และข้อมูลบางครั้งเหมาะสำหรับกับบางกลุ่มสาระเท่านั้น ถ้าต่างกลุ่มสาระฯ อาจไม่เข้าใจและไม่เกิดผลดีต่อผู้ที่รับฟัง

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ควรจัดอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อที่บุคลากรจะได้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการได้อย่างสมบูรณ์ ควรมีการจัดการศึกษาดูงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจแลกเปลี่ยนความรู้กัน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยี จัดหาหนังสือให้ตรงกับความต้องการของครู และส่งเสริมให้ครูได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ รองลงมาคือ ควรจัดให้สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความรู้ร่วมกันบ่อยๆ ควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ถึงวิธีการบ่งชี้ความรู้เดือนละครั้ง ควรกำหนดหน้าที่ให้แน่นอน จัดอบรมถึงการตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบในการบ่งชี้ความรู้ และสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีประโยชน์และเหมาะสมที่จะใช้ในสถานศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ด้านการบ่งชี้ความรู้ มีข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการจัดวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนของการวิเคราะห์หลักสูตรแก่บุคลากรและสร้างบรรยากาศให้เหมาะกับการวิเคราะห์ความรู้ร่วมกัน ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการมีการกำหนด วัน เวลา สถานที่ให้เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมและมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมจัดหาหนังสือ ต่างๆ ให้หลากหลายต่อความต้องการ และจัดเวลาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีเวลาแสวงหาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ตนเองมากขึ้น ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการจัดวิทยากรมาอบรมให้ความรู้หรือจัดเจ้าหน้าที่มาเฉพาะในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบและพัฒนาระบบอินเตอร์และเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและรวดเร็วทำยสุดควรลดงานครูให้น้อยลงเพื่อที่จะได้มีเวลามาจัดความรู้ข้อมูลให้เป็นระบบ ด้านการเข้าถึงความรู้ มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการส่งครูและบุคลากรในสถานศึกษาไปอบรมหรือจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้และลดขั้นตอนของการเข้าถึงความรู้ และควรจัดหาสื่อให้หลากหลาย ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาโดยสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน

ความรู้ข้อมูล ปรับเปลี่ยนทั้งคนและเทคโนโลยีให้มีความเป็นกลางและลอคอคติ และกลุ่มสาระฯ ที่จัดให้ครูในกลุ่มสาระฯของตนเองไปอบรมมาควรจะนำเสนอตนเองก่อนในกลุ่มของตนเพื่อเป็นการพัฒนากลุ่มสาระฯของตนเอง

## 5.2 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ จากการเก็บข้อมูลของประชากรทั้งหมด ได้แก่ สถานศึกษากลุ่มปกติและกลุ่มที่มีชื่อเสียง ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานีและจังหวัดสระบุรี จำนวน 38 แห่ง

จากการศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ทั้ง 5 ด้านนั้น ได้แก่ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาตระหนักในความสำคัญและเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์พันธกิจของสถานศึกษา วัฒนธรรมในการเรียนรู้ของบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งสถานศึกษามีการบริหารจัดการในลักษณะของบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ที่คาดหวังและเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและดียิ่งขึ้นตามที่ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ, 2548: 43) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมายที่สำคัญคือ เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการเป็นการผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การทำงานและช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เช่นเดียวกับ (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2547: 23) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นเป้าหมายสำคัญที่วางเอาไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารและการจัดการความรู้ที่ดี เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคฐานความรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ

เพื่อประโยชน์ในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ จากข้อมูลในการศึกษานี้ อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาและการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิรูปโรงเรียน

ทุกระบบ โดยเฉพาะ การปฏิรูปครู หลักสูตร และปฏิรูปการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพพร้อมรับการประเมินจากภายนอก จากการวิจัยครั้งนี้ นำระบบการจัดการภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (Deming Cycle ; PDCA) มาใช้เป็นแนวทางพบว่า ด้านการบ่งชี้ความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาเดียวกันในการกำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอนและการวิเคราะห์หลักสูตร อีกทั้งสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ความรู้ที่มีประโยชน์และเหมาะสมและวิสัยทัศน์ที่จะใช้ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของ บุญมี เณรยอด (อ้างถึงใน ชีระ รุญเจริญ, 2548: 81) ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพตัวบ่งชี้ ขั้นตอนการดำเนินงาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการพัฒนางานของโรงเรียน เพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกฝ่าย กล้าที่จะตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน จัดการให้เพื่อนครูได้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหารด้านวิชาการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ครูและผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และดำเนินการจัดการทรัพยากรของโรงเรียน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมใน การตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน เผยแพร่และนำผลการประเมินมาปรับปรุงผลงานต่อไป

ส่วนด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากปัจจุบันนี้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีมีความทันสมัยขึ้น ในด้านของ social network ประกอบกับมีระบบของ E-learning เกิดขึ้น จึงง่ายต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และรวมทั้งยังสามารถแสวงหาความรู้ที่ต้องการได้สะดวกรวดเร็วขึ้น สอดคล้องกับ (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547) ที่กล่าวว่าทุกคนมีโอกาสในการแสวงหาและสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยมีแหล่งความรู้ไว้รองรับเช่น ห้องสมุด ศูนย์ข้อมูล การสร้างสังคมแห่งภูมิปัญญา มีการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ (บุญดี บุญญากิจ, 2550: 55) ที่ให้ความคิดเห็นว่า ข่าวสารข้อมูลต่างๆ และระบบสารสนเทศในปัจจุบันก็มีส่วนทำให้บุคลากรสามารถเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกได้รวดเร็วขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า เพราะครูมีการดูข่าวสาร สารคดีและรายการทางโทรทัศน์ที่ให้ความรู้ มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับเพื่อนครูด้วยกัน มีการอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร และหนังสือทางวิชาการ มีการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่

ทันสมัยสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547: 30) ไคกลาวไววา การสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างบุคคลในกลุ่มและสอดคล้องกับ (วิจารณ์ พานิช, 2547: 12) ไคกลาวไววา การสร้างความรู้ (Create) ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้ผู้เชี่ยวชาญ ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมองซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงานและสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันมีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาเกิดขึ้น จึงจำเป็นที่สถานศึกษาต้องจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบเพื่อเวลาต้องการข้อมูลความรู้ได้ก็สามารถนำมาใช้ได้ ทันทีที่ซึ่งสอดคล้องกับ กับมาร์ควอร์ด (Marquarde, Michael J.; & Reynolds: (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นกระบวนการในการรักษาความรู้และจัดสรรความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีระบบการดำเนินการ วิธีการในการเก็บรักษา มีการจัดหมวดหมู่ สามารถเข้าถึงข้อมูลใดโดยง่าย เพื่อนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับ ดาเวนพอร์ท เดอลองและเบียร์ส (Davenport De long & Beers, 1998: 45 – 47) ให้ความหมายไว้ว่าการเก็บความรู้ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่ง สินทรัพย์ขององค์กร ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงบ สอดคล้องกับ ปฐมพงศ์ สุกลีศ (2550: 9) ที่กล่าวว่าความรู้ของมนุษย์จะถูกจัดเก็บไว้ในสมอง ซึ่งมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความรู้ใหม่จะถูกเก็บไว้เป็นระยะสั้นก่อนเมื่อได้รับ การเน้นย้ำก็จะถูกเก็บไว้ยาวนานขึ้น ยังมีการย้ำมากก็จะยิ่งเก็บได้นานมาก ดังนั้นจึงต้องนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บในสื่อต่างๆ ให้เป็นระบบหมวดหมู่

ด้านการเข้าถึงความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากสภาพการณ์ในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีสูง สถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดังกล่าวให้มีความทันสมัย ง่ายต่อการเข้าถึงเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้ง่าย สะดวกและทันที่ สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2547: 63) ให้ความคิดเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในยุคสมัยนี้ ควรเป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บเข้าถึงและเผยแพร่ความรู้ โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตภายในสถาบันฯ หรือจัดศูนย์การศึกษา โดยใช้สื่ออุปกรณ์ที่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้แก่



ห้องศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ห้องศูนย์คอมพิวเตอร์ของข้าราชการ สถาบัน ฯ (Computer Center) เป็นต้น สอดคล้องกับ มติชน (2550) ได้ให้ความเห็นว่าภาพลักษณ์โรงเรียนคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ภาพลักษณ์นั้นเกิดจากความรู้สึกนึกคิดของคนที่มีต่อโรงเรียน ภาพลักษณ์ของโรงเรียนสามารถสร้างขึ้นมาได้โดยใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีคุณภาพให้เกิดขึ้นแก่โรงเรียนทำได้ยากพอๆ กับการรักษาภาพลักษณ์ของโรงเรียน แต่ก็คงไม่เกินความสามารถของผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดขึ้นมาได้ (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 2546) เพื่อสร้างการศึกษาไทยให้เจริญก้าวหน้า สามารถยืนเคียงบ่าเคียงไหล่กับสังคมชาวโลกได้อย่างภาคภูมิใจ เว็บบล็อกมุมมอง ประสบการณ์ ความรู้และข่าวสารของบุคคลที่บันทึกไว้เป็นการบันทึกในลักษณะการเล่าเรื่องราวที่ดีประสบความสำเร็จ เพื่อส่งเสริมต่อการนำไปปฏิบัติการจัดเก็บความรู้ในเว็บบล็อกกำลังเป็นที่นิยมในหลายๆ ประเทศ ครูผู้สอนมีการจัดเก็บข้อมูลส่วนตัว โดยการทำให้ผสมผสานงานมีการจัดบันทึกความรู้ที่ได้จากการฟังและการอ่านไว้เพื่อเป็นคลังความรู้ของตนเองอยู่แล้วจึงเป็นการจัดเก็บความรู้ที่ดีอีกแนวทางหนึ่ง และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้ไปอบรมมาทั้งจากภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ในที่ประชุมซึ่งได้สอดคล้องกับเนวิสและไดเบลลาและกูด Nevis & Dibella&Gould (1995) กล่าวว่าองค์กรแต่ละองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์กรจะต้องแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีค่าภายในตัวบุคคล นำความรู้ไปใช้ในส่วนอื่นๆ ขององค์กร โดยวิธีการสื่อสารด้วยการเขียนหรือให้การรับรองการเรียนรู้ขึ้นด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนต่างๆ นอกจากนั้นยังสามารถเผยแพร่การเรียนรู้ด้วยการพบปะกันระหว่างผู้ที่มีบทบาทต่างๆ กับสมาชิกของกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มงานที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้วยการพูดคุยกันเป็นประจำ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษากลุ่มปกติกับกลุ่มที่มีชื่อเสียง มีความระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้าน พบว่า

ด้านการบ่งชี้ความรู้ พบว่า สถานศึกษาที่มีชื่อเสียงมีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาปกติ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนใน

การกำหนดความรู้ที่ต้องการร่วมกัน เพราะต้องรักษาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีมาตรฐานเช่นเดิม เพื่อเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อไป

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า สถานศึกษาที่มีชื่อเสียงมีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาปกติ อาจเนื่องมาจากมีการแข่งขันกันสูงของครูและบุคลากรในสถานศึกษาเดียวกันและต่างสถานศึกษา เพื่อสร้างผลงานและเพื่อรักษามาตรฐานของการเรียน การสอน

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า สถานศึกษาปกติมีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาปกติต้องการจัดเตรียมข้อมูลความรู้ที่ต้องการเพื่อรองรับการประเมินทั้งภายในและภายนอกจึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ

ด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่า สถานศึกษาที่มีชื่อเสียงมีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาปกติ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นถึงความสำคัญ และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลให้มีความสะดวกรวดเร็วทันทั่วทั้งที่

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า สถานศึกษาปกติมีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้มากกว่าสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง อาจเนื่องมาจากครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงไม่ต้องการเผยแพร่ความรู้ที่ได้มาจากการอบรม หรือความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ให้ผู้อื่นทราบเนื่องมาจากมีการแข่งขันระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาเดียวกันสูง หรือสถานศึกษาไม่สร้างบรรยากาศให้เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

และในสถานที่ตั้งแตกต่างกัน พบว่า สถานศึกษาที่มีที่ตั้งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้าน พบว่า

ด้านการบ่งชี้ความรู้ พบว่า สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรี อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบ่งชี้ความรู้ที่ต้องการภายในสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาในด้านต่างๆ

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรี อาจเนื่องมาจากครูและบุคลากรที่ทำงานในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานีนั้น สามารถเดินทางไปอบรมเพื่อแสวงหาความรู้นอกสถานที่ได้สะดวกกว่าครูและบุคลากรที่ทำงานในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรีเนื่องจากต้องเดินทางไกลกว่า และส่วนใหญ่หน่วยงานที่จัดอบรมให้ความรู้นั้นส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานครซึ่งใกล้กับจังหวัดปทุมธานีมากกว่าจังหวัดสระบุรี

ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรีมีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญ และให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษาจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบเพื่อรองรับการประเมินภายในและภายนอก

ด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่า สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี มีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรี อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานีมีงบประมาณที่พอเพียงในการจัดซื้อคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ รวมทั้งผู้บริหารให้ความสำคัญในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการให้ทันทั่วถึง

ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสระบุรีมีระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มากกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปทุมธานี อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลระหว่างครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาเดียวกันและภายนอกสถานศึกษา

สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาชั้น พบว่า ด้านการบ่งชี้ความรู้ส่วนมากบุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติ สถานศึกษาไม่มีการกำหนดหน้าที่ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานและขาดการอบรมให้รู้ถึงขั้นตอนในการกำหนดความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า ครูไม่ใส่ใจในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้กับครูน้อย และส่งเสริมให้ครูสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ น้อย พร้อมกันนั้นยังขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ พบว่า สถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ขาดหัวหน้างานที่เป็นตัวขับเคลื่อน ครูมีภาระงานมากไม่มีเวลาในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและไม่เข้าใจขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ พบว่า ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการเข้าถึงความรู้และไม่มีครบทุกกลุ่มสาระเพียงในการเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้รวดเร็วขาดการจัดอบรมขั้นตอนหรือวิธีการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า สถานศึกษาไม่สร้างบรรยากาศ หรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน และไม่มีการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันปฏิบัติงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ในภาพรวม ด้านการจัด

ความรู้ให้เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการปฏิบัติต่ำสุด ดังนั้น สถานศึกษาควรให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่ได้มาให้เป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็น การเก็บข้อมูล ในคอมพิวเตอร์หรือใส่ในแฟ้ม เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ข้อมูลได้ทันทั่วถึง และรายด้าน พบว่า

1. ด้านการบ่งชี้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการปฏิบัติต่ำสุด คือ บุคลากรใน สถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาควรจัดอบรมให้ครูและมีความรู้ความเข้าใจขั้นตอนวิธีการกำหนด วิสัยทัศน์เกี่ยวกับ การจัดกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในขั้นตอนมาก ยิ่งขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาต่อไป

2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการปฏิบัติต่ำสุด คือ สถานศึกษาจัดให้มีหนังสือ วารสาร ตำรา และสื่อต่างๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า น้อย ดังนั้น สถานศึกษาควรจัดให้มีหนังสือ วารสาร ตำรา และสื่อต่างๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์ให้ บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

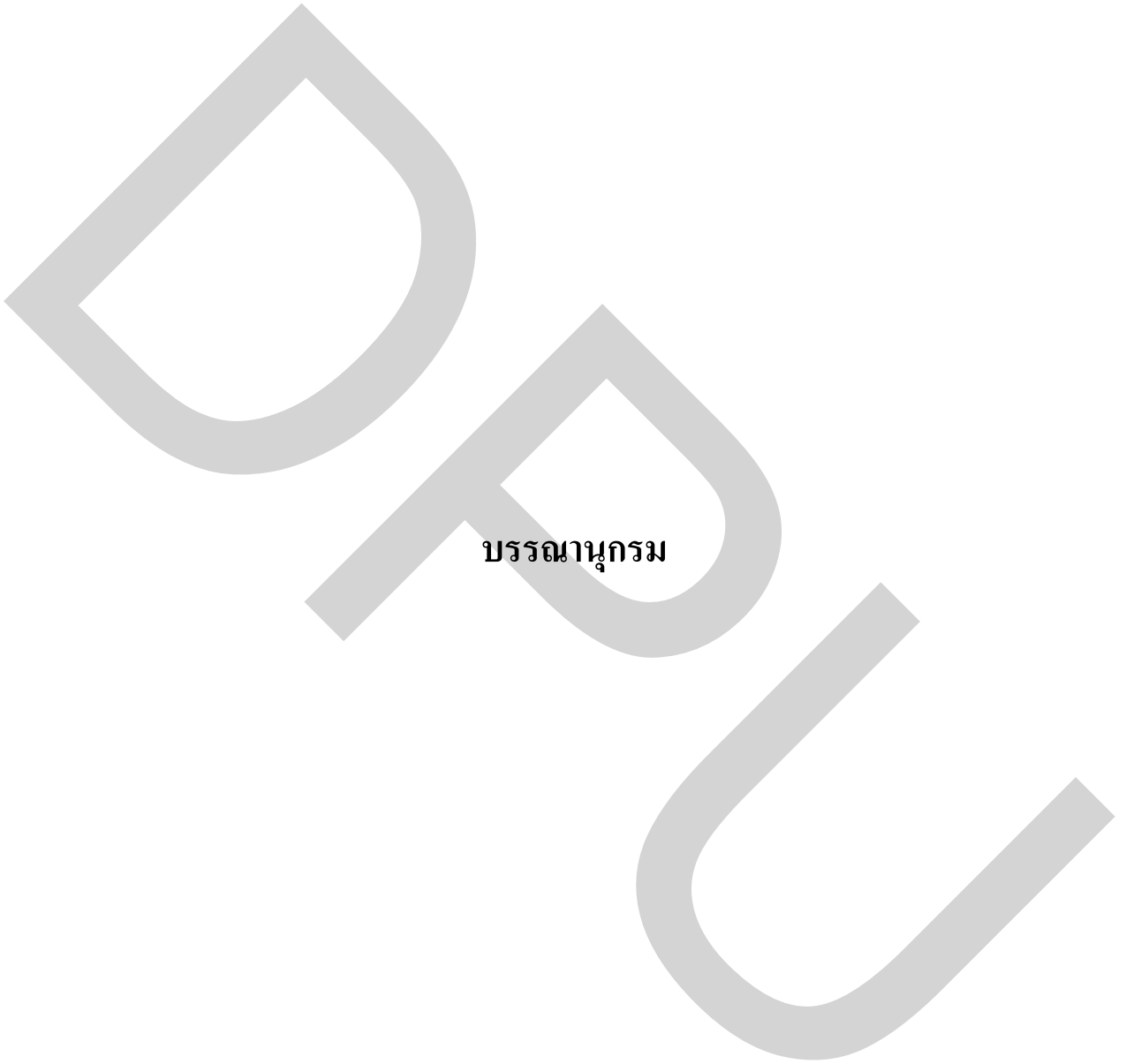
3. ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการปฏิบัติต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการประมวลความรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่นแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ น้อย ดังนั้น สถานศึกษาควรมีการประมวลความรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่นแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ และมีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์มาจัดเก็บให้เป็นระบบ เพราะเมื่อเราต้องการข้อมูลเรา สามารถนำข้อมูลความรู้นั้นมาใช้จะสามารถค้นคว้าได้อย่างทันทั่วถึง เพราะในปัจจุบันความรู้ที่ได้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่นและประสบการณ์นับวันแต่จะหายากและสูญหายไปอย่างไร้ประโยชน์ เรา สามารถนำความรู้ที่ได้มาสร้างให้เกิดประโยชน์ได้

4. ด้านการเข้าถึงความรู้ มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการปฏิบัติต่ำสุด คือ สถานศึกษามี การจัดระบบ การค้นคว้าในห้องสมุดไว้พร้อมให้เลือกใช้ความรู้ น้อย ดังนั้นสถานศึกษาควรมี การจัดระบบการค้นคว้าในห้องสมุดในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ไว้พร้อมให้เลือกใช้ความรู้ เพื่อ เป็นการส่งเสริมบุคลากร มีการค้นคว้า หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มีประสิทธิภาพ ต่อสถานศึกษามากยิ่งขึ้นอีกทั้งยังเป็นการพัฒนาตนเอง

5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีค่าเฉลี่ยของคะแนนการปฏิบัติต่ำสุด คือ สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติงานน้อย ดังนั้น สถานศึกษา ควรสนับสนุนให้ครูมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เกิด ทักษะในงานหลายประเภท เพื่อที่การทำงานจะได้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย สร้างมาตรการในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่อื่นกับ สถานศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. ควรมีการศึกษาที่เจาะลึกในด้านการจัดการความรู้และเรื่องที่มีปัญหาในการจัดการความรู้ เช่น การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้
4. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของประชากรกลุ่มอื่นๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการจัดการความรู้ในสถานศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- กรมวิชาการ. (2545). **กลวิธีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกัน**. กรุงเทพฯ: ครูสภา ลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **สำนักงาน  
ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). **ระเบียบวิธีวิจัย**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2543). **ครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บัญ  
พอยท์.
- จิระศักดิ์ เจริญพันธ์. (2547). **เอกสารประกอบการเรียน วิชาการจัดการสาธารณสุข ในชุมชน 1.  
ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา**.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2546). **การบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. ปัตตานี: ฝ่าย  
เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขต  
ปัตตานี.
- ตุลามาหาพสุชานนท์. (2547). **หลักการจัดการหลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**  
กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (ม.ป.ป). **การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2548). **สู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- น้ำทิพย์ ภาววิน. (2547). **การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- \_\_\_\_\_. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้**. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์  
เน็ท.

- บรรจง จันทมาศ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- \_\_\_\_\_. (2546). โครงการกรรมการศึกษา รายงานผลการวิจัยและพัฒนาเสนอต่อธนาคารโลก และสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2547). นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2540: 7). ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพลส.
- บรรยงค์ ไทจินดา. (2546). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.
- บุญดี บุญญากิจ. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- ประคอง กรรณสูต. (2538). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุกข์ยึด. (2547). การจัดการความรู้: ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ: ไช้ไหม.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- พรรณี สวนเพลง. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ไพบุลย์ ยอดยิ่ง. (2545). กระบวนการบริหาร. เอกสารประกอบการสอนวิชาหลัก ทฤษฎีและการบริหารการศึกษา (1065113/1). สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธี, และวิบูลย์ โทวณะบุตร. (2545). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, (2548). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2545: 27). แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีด.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ-ไม่รู้. ในการจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.



- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทอคาตา พับลิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). TQM คู่มือผู้องค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ: TPA PUBLISHING.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระพล บดีรัฐ. (2543). PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2546). ไทยแลนด์เอ็นดูเคชั่น. กรุงเทพฯ.
- \_\_\_\_\_. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- \_\_\_\_\_. (2547). องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จูน พับลิชชิ่ง.
- \_\_\_\_\_. (2548). โรงเรียนการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2547). หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: นู้คพอยท์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545: 101-102). ธุรกิจการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิการพิมพ์.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2548: 2 -33). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคู  
และบุคลากรทางการศึกษา. อัดสำเนาเย็บเล่ม.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (ม.ป.ป.). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและ  
บุคลากรทางการศึกษา ปี 2549 -2551. (อัดสำเนา). กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา
- สมคิด บางโม. (2541). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2545). มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2. (2546). สรุปผลการดำเนินงาน (อัดสำเนา) 7  
กรกฎาคม –กันยายน. เอกสารหมายเลข 7/2546 กลุ่มนโยบายและแผน.

- สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้ในโครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ.
- สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี:การบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติในโครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานกฤษฎีกา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545: 29). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ( พ.ศ. 2540 – 2544 ). กรุงเทพฯ: สำนักงานกฤษฎีกา.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. (2543 ก). การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. (2545: 69-70). แนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- อดิศักดิ์ พงษ์พนผลศักดิ์. (2545: 466-467). การควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2540). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส
- \_\_\_\_\_. (2545). รายงานการวิจัย การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.

## วิทยานิพนธ์

- เกษม คำน้อย. (2550). **สถานะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ไกรเลิศ โพธิ์นอก. (2542). **แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- งามพิศ คุณสอน. (2542). **ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ภายใต้สภาวะการณ์ปกติ และวิกฤต.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เฉลิมชัย สมท่า. (2547). **การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เดชา พวงงาม. (2543). **การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เดือนใจ รักษาพงศ์. (2551). **การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจวรรณ สกุลเนรมิตร. (2543). **การบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- เบญจวรรณ ใยสวรรค์. (2544). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กำแพงเพชร. สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- ปณิศา พันภัย. (2544). การบริหารความรู้ (Knowledge Management): แนวคิด กรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา บุญอนันต์. (2544). ความต้องการพัฒนางานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรหมเมศ์ คาผาบ. (2550). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เลข: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ไพศาล ภิรมย์ศรี. (2545). พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานการเรียนการสอนต่างกัน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เรขา อรัญวงศ์. (2541). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครูศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กำแพงเพชร: สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีรชัย วรรณศรี. (2545). การบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนม จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศักดิ์พงษ์ วรรณวาส. (2548). สุขภาพองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สกลนคร: ราชภัฏสกลนคร.

สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบของคําทําการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.

วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมชาย คำปลิว. (2549). การศึกษาบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น

พื้นฐานระดับมัธยมศึกษา อำเภอราศีไศล จังหวัดศรีสะเกษ. การค้นคว้าอิสระปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. ศรีสะเกษ. วิทยาลัยเฉลิมกาญจนา.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวเข้าสู่การป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ภาคนิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาศาสตร์มนุษย. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร

ศาสตร์.

สุภางค์ เมืองแก้ว. (2545). การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการดำเนินการ

ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์

ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เชียงใหม่:

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้เรื่องการจัดการความรู้ใน

ห้องสมุด. วิทยานิพนธ์ ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุรีย์พร จำนองกาญจนะ. (2549). การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต1. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

## บทวาม

ก.พ.ร. กรมวิชาการเกษตร ข่าวสารเผยแพร่ ฉบับที่ 2 พฤศจิกายน 2548. หนังสือพิมพ์จัดการราย

สัปดาห์. ฉบับที่ 1020, วันที่ 19-23 มิถุนายน 2549 ; หน้า D7-8.

กาญจนา คุณารักษ์ และประกอบ คุณารักษ์. (ม.ป.ป). “การปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

ออสเตรเลีย”. วารสารปฏิรูปการศึกษา 1,8 (1-15 มกราคม). หน้า 14.

จันทร์ฤทธิ ปฐมเล็ก. (2548). “ก้าวสู่ยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้.” วารสารนักบริหาร.

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2548). “การจัดการความรู้ในมุมมองนักบริหารรุ่นใหม่.” วารสารนักบริหารกรุงเทพฯ .

จักรพงษ์ สาธุกุล. (2548). “การจัดการความรู้.” วารสารนักบริหารกรุงเทพฯ.

จักรพรรดิ วิชา. (2550, กุมภาพันธ์). การจัดการความรู้ของครู. วารสารวิทยากรย์. 106(4) หน้า 18-21.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา. (2548, มกราคม-มิถุนายน). บุคลากรทางการศึกษา: ทักษะในการจัดการความรู้. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 1(1) หน้า 11-13.

ณัฐฐา ศรีบุญรอด. (2545). “สื่อมวลชนไทยในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้.” วารสารนักบริหาร.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). “การจัดการความรู้.” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 45(2) หน้า 1-24.

ทิสนา แคมมณี และชนาธิป พรกุล. (2544: 29). “การปฏิรูปการศึกษา.” วารสารคุณศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (30)1: หน้า 17-21.

นฤมล พดกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2545). การจัดการความรู้ = Knowledge management. รั้งสิตสารสนเทศ, 6(1), หน้า 60-71.

นาวาอากาศเอก มาโนช เวชพันธ์. (2532: 15-16). เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่องการมีส่วนร่วมทางการเมืองของข้าราชการประจำ : ศึกษาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน ทหารและตำรวจ. กรุงเทพฯ. มปท.

ปฐมพงษ์ ศุภเลิศ. (2548). ทำอย่างไรจึงจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็น

ปณิตา พันภัย. (2544). การบริหารความรู้ (Knowledge Management): แนวคิดและกรณีศึกษา. เอกสารวิจัยภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชุม โพธิกุล. (2548, เมษายน-พฤษภาคม). สถานศึกษาของท่าน ควรมีการ “จัดการความรู้” แล้วหรือ?. วารสารพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 22(4): หน้า 3-5.

พิเชฐ บุญญิตี. (2549). “การจัดการความรู้ในองค์กร.” วารสารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 13(1), หน้า 118-122.

ปิ่น ภู่วรรณ. (2546: 122-125). การจัดการความรู้ทั่วไปสำหรับองค์กร (Knowledge Management: KM). ในการสัมมนาวิชาการ “การจัดการความรู้: ยุทธศาสตร์และเครื่องมือ” (Knowledge Management: Strategies & Tools). ระหว่างวันที่ 13 - 14 พฤศจิกายน 2546 จัดโดยห้องสมุดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและชมรมห้องสมุดเฉพาะสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ, 2546.ราชบัณฑิตยสถาน.

- วิชุดา บรรจงมณี. (2548). “การบริหารจัดการในยุคสังคมความรู้.” วารสารนักบริหาร. กรุงเทพฯ. วันทนา เมืองจันทร์. (2548, เมษายน-พฤษภาคม). การจัดการความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge)สู่การปฏิบัติในสถานศึกษา. วารสารพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. ปีที่ 22 (ฉบับที่ 4): หน้า 11-15.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). “การจัดการความรู้คืออะไร: ทำไมไม่รู้”. วารสารกองการพยาบาล. ปีที่ 31 (ฉบับที่ 2): หน้า 57-72.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). “การบริหารจัดการ.” วารสารบริหารธุรกิจรังสิต. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1: หน้า 80-84.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2546, กุมภาพันธ์). “การบริการการพัฒนา” ไทยแลนด์เอ็นดูเคชั่น. 3(27): หน้า 32-33.
- วุฒิสักดิ์ พิศสุวรรณ. (2548). “การจัดการความรู้ด้านธุรกิจ.” วารสารนักบริหาร. กรุงเทพฯ. ศูนย์กลางอย่างแท้จริง. วิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). รายงานการติดตามและประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุชาติ กิจชนะเสรี. (2545). IT-2010. หนังสือพิมพ์ข่าวรวมคำแหง. ปีที่ 32 (ฉบับที่ 31): หน้า 2,11.
- อนงค์ อนันตริยเวช. (2550, มกราคม-เมษายน). การจัดการความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ 2 (ฉบับที่ 1): หน้า 116-130.

#### สารสนเทศจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- Henri Fayol. (2547). การจัดการตามหลักการจัดการทั่วไป (General principles of management) ตามทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2555 จาก URL:[http://www.siamhr.com:8080/hrproject/org\\_mgt/org\\_mgt4.jsp](http://www.siamhr.com:8080/hrproject/org_mgt/org_mgt4.jsp).
- kru-itth pungmag. ทฤษฎีการบริหาร. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2554 จาก <http://www.kunkroo.com/admin1.html>.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (ม.ป.ป). เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) กับการบริหารราชการสมัยใหม่. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2550 จาก <http://www.thailocaladmin.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory4.htm>.

รูปภาพพื้นที่ 2550. จาก <http://www.images.penja.multiply.multiplycontent.com>.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: ชัสเชสมิเดีย สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม

2554 จาก [WWW.FIN.IN.TH](http://WWW.FIN.IN.TH).

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: ชัสเชสมิเดีย สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม

2554 จาก [WWW.FIN.IN.TH](http://WWW.FIN.IN.TH).

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2548). การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: ชัสเชสมิเดีย สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม

2554 จาก [WWW.FIN.IN.TH](http://WWW.FIN.IN.TH).

ดร. ชินภัทร ภูมิรัตน์. (ม.ป.ป.). การจัดการความรู้ในการจัดการการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 27

มกราคม 2548. จาก <http://www.fridaycolledge.org/index.php?appl=&obj=>

มติชน. (2550). การจัดการความรู้ สืบค้นเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2550 จาก

[http://academic.obec.go.th/quality\(Aom\)/article/matichon\(30\\_04\\_50\).doc](http://academic.obec.go.th/quality(Aom)/article/matichon(30_04_50).doc)

มาริสตา เซาว์พลุฉิมวงศ์. (ม.ป.ป.). บทบาทของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม

2552. จาก [http://hrm.siamhrm.com/report/management\\_report.php?max=212](http://hrm.siamhrm.com/report/management_report.php?max=212)

เมษายน 2548. จาก [http://www.dopa.go.th/iad/km/km\\_des.html#km1](http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html#km1).

วิจารณ์ พานิช. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 29

[forum.view\(cat\\_id=at-gen,id=220\)](http://forum.view(cat_id=at-gen,id=220)).

วิจารณ์ พานิช. (ม.ป.ป.). โรงเรียนคุณภาพดียังมีให้เห็นอยู่ทั่วไป. สืบค้นเมื่อ 3

ตุลาคม 2547. การจัดการความรู้ในการจัดการการศึกษา. สืบค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม

2551 จาก <http://www.FIN.IN.TH>.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552). PDCA. สืบค้นวันที่ 10 ตุลาคม 2552. จาก

[http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=37&Itemid=42](http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=42).

สมชาย นำประเสริฐชัย. (2549). เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 10

มกราคม 2550 จาก [http://www.kmi.or.th/document/Tech\\_KM.pdf](http://www.kmi.or.th/document/Tech_KM.pdf)

สุชาติ กิจชนะเสรี. (ม.ป.ป.). การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2549 จาก

<http://gotoknow.org/>



## ภาษาต่างประเทศ

## BOOKS

- Argyris,C. (1993). **Knowledge for Action: A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change**. San Francisco: Jossey Bass.
- Best, John W. (1977). **Research in Education**. (3rd ed). Englewood Cliffs, Gatewood, Robert D., Taylor, Robert., & Ferrell, O.C. (1995). **Management: Comprehension Analysis, and Application**. New Jersey: Richard D. Irwin.
- Herbert and Gullett. (1976). **Management ; Organization**. (3rd ed). New York: McGraw-Hill. Irwin.
- L. Takeuchi H. (1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., (1994). **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Division of Research**. Graduate School of Business Administration: Harvard University.
- Marquarde, Michael J.; & Reynolds, A. **The Global Learning Organization**. New York:
- Maslow, Abraham M. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row.
- Nevis, E.C.,Dibella A.J. and Gould, J.M. (1995). **Understanding Organizational Learning as Learning System**. Saload management review, Winter. New Jersey: Prentice Hall.
- Nonaka,Kujiro and Takeuchi,Hirota. (2000). **Classic work: Theory of Organizational Nonaka**. Morey,D.,Maybury. M.T. and Thuraisingham, B.M. **Knowledge Management: Classic and Contemporary Work** . Mass.: The MIT Press.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). **Organizational Behavior. (7th ed.)**. New York: John Wiley & Son.
- Schermerhorn, John R., Hunt. (2002). **Management. (7th ed.)**. New York: John Wiley & Son.
- Stoner, James A.F. (1978). **Management**. New jersey: Prentice-Hall.

## ARTICLES

Davenport T. De Long D. and Beers M. (1998). "Successful knowledge management projects"

**Sloan Management Review, 39 (2): 48**

Maslow A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. **Psychological Review 50 (4): 370-96.**

Mary Parker Follett. ( December 2003). Prophet of Management. **by Pauline Graham (Editor);**

**Beard Books, Incorporated.**

## ELECTRONIC

Max Weber. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations. Translated by A.M.

Handerson and T. Parsons. New York: Free Press. Retrieved June 5, 2010, form

**www.freewebs.com**

Mayo, Elton. (1954). The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Harvard

University. Retrieved June 5, 2010, form **http://www.gotoknow.org**

Taylor. (1995). Scientific Management . Retrieved January 5, 2012, form

**http://www.ideafinder.com/facts/inventors/taylor.htm.**

The Toronto Globe and Mail, (January 26 1995 pp. B26). Retrieved December 30, 2010, form

**http://www.ideafinder.com/facts/inventors/taylor.htm.**

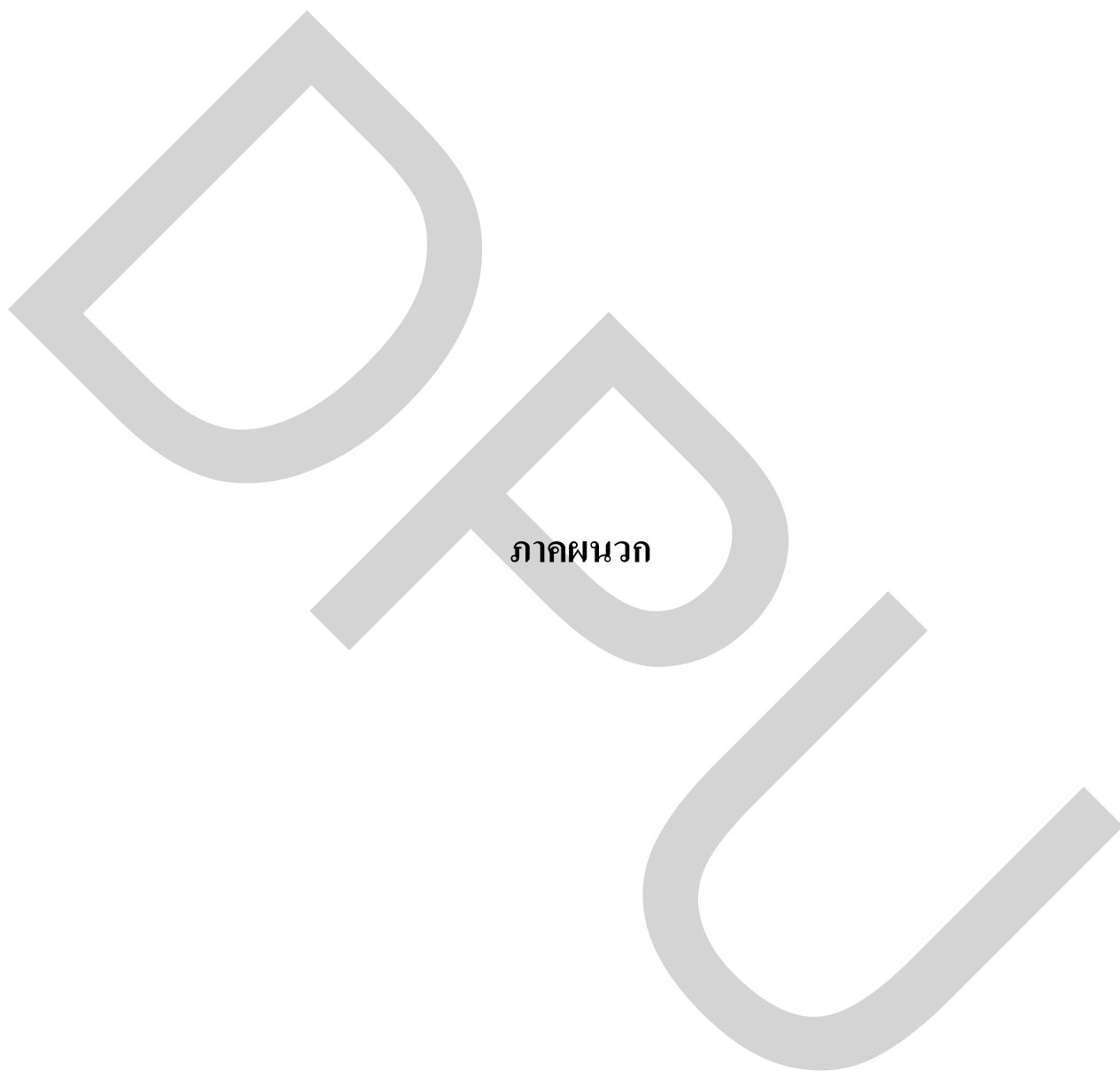
Douglas Mc Gregor. (1960). The Human side of enterprise. New York: McGraw Hill Book.

Retrieved July 3, 2010, form **http://webhost.tsu.ac.th**

## DISSERTATIONS

Aganibi, L.A. (1998: October: 312 A). "The Impact on the Relationship between Type of School and Dropout Rate in Urhobo Rural Areas of Nigeria (School Type, Rural Communities, Primary School." **Dissertation Abstracts International.**

Reynolds, J., and O. Yvonne. (1998: March: 215 A). Case Study of a Primary School Using the Action Research Process Study Parental Involvement Practices Team. **Dissertation Abstracts International.**



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ มัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 บึงทิตศึกษา

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 5 ด้าน คือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเป็นต้นแบบการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน โปรดตอบให้ครบทุกตอน กล่าวคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ที่ท่านรับผิดชอบ

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็น สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในสถานศึกษาที่ท่านรับผิดชอบ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและขออนุญาตรับแบบสอบถามคืนภายในวันที่.....ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ต่องานวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นางสาว กิตติกา หิมพานต์

นักศึกษาลัทธิศาสตร์ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบึงทิต

## ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลหรือกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัว

ท่าน

1. สถานภาพของท่าน

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- รองผู้อำนวยการฝ่ายงานวิชาการ
- ผู้แทนกลุ่มสาระฯ

2. ชื่อสถานศึกษาของท่าน .....

3. ที่ตั้งสถานศึกษา

- จังหวัดปทุมธานี
- จังหวัดสระบุรี

## ตอนที่ 2

การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริงใน  
ระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของท่าน

ตัวเลขระดับการปฏิบัติในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา มีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติในสถานศึกษา				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
ด้านการบ่งชี้ความรู้						
1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ ความรู้ที่มีประโยชน์และเหมาะสมที่จะใช้ใน สถานศึกษา					
2	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการเรียนรู้ของ สถานศึกษา					
3	บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการเรียนรู้ของ สถานศึกษา					
4	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ความรู้ที่สำคัญ ต่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา					
5	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการศึกษาวิเคราะห์ หลักสูตรแต่ละระดับเพื่อนำมากำหนดความรู้ที่ต้องการ ในการจัดการเรียนการสอน					

ข้อที่	การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติในสถานศึกษา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการบ่งชี้ความรู้</b>						
6	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการกำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน					
7	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษาเดียวกันในการคิดวางแผนกำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน					
8	สถานศึกษามีการสำรวจความรู้จากบุคคลและเอกสารที่สำคัญและต้องการในสถานศึกษา					
<b>ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>						
9	สถานศึกษาสร้างและแสวงหาความรู้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
10	สถานศึกษาจัดให้มีหนังสือ ,วารสาร, ตำรา , และสื่อต่างๆที่ทันต่อเหตุการณ์ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า					
11	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ					
12	สถานศึกษามีวิธีการแสวงหาความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนการสอน โดยการปฏิบัติ					
13	สถานศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนการสอน โดยการปฏิบัติ					



ข้อที่	การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติในสถานศึกษา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>						
14	สถานศึกษามีอิสระในการจัดหาและสร้างความรู้ จากแหล่งต่างๆทั้งในและนอกสถานที่					
15	ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น					
<b>ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ</b>						
16	สถานศึกษามีการประมวลความรู้ จากภูมิปัญญา ท้องถิ่นแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อย่างเป็น ระบบ					
17	สถานศึกษาได้รวบรวมและเรียบเรียงความรู้ใน การปฏิบัติงานจัดเป็นระบบใหม่ให้สามารถ นำมาใช้ได้อย่างทันท่วงที					
18	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญในการ จัดเก็บความรู้ในสถานศึกษาให้เป็นระบบ					
19	สถานศึกษาได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็น ฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ที่ได้มา					
20	สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากความรู้ที่ เปิดเผยที่อยู่ในรูปของสื่อต่างๆที่มาจัดเก็บให้เป็น ระบบ					
21	สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จาก ประสบการณ์มาจัดเก็บให้เป็นระบบ					
22	สถานศึกษามีกระบวนการเป็นขั้นตอนในการ จัดเก็บความรู้					

ข้อที่	การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติในสถานศึกษา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการเข้าถึงความรู้</b>						
23	สถานศึกษามีการจัดทำหนังสือเวียน แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้ความรู้ข่าวสารกับบุคลากรในสถานศึกษา					
24	สถานศึกษามีการจัดระบบการค้นคว้าในห้องสมุดไว้พร้อมให้เลือกใช้ความรู้					
25	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงความรู้					
26	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อเป็นการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการ					
27	สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การบริการ การเรียน การสอนและการวิจัย					
28	บุคลากรในสถานศึกษาทราบว่าเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ที่ไหนและอย่างไร					
29	ครูสามารถเลือกใช้ข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้อย่างอิสระ					
30	สถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างทั่วถึง					

ข้อที่	การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติในสถานศึกษา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้						
31	สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนในท้องถิ่น และหน่วยงานภายนอก					
32	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร เผยแพร่ แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน					
33	สถานศึกษาสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน					
34	สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติงาน					
35	บุคลากรมีการปรึกษาหารือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อันเกี่ยวกับการทำงาน					

## ตอนที่ 3

การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ

มัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

คำชี้แจง โปรดอธิบายถึงสภาพปัญหาและให้ข้อเสนอแนะที่ตรงกับข้อเท็จจริงในระดับ  
การปฏิบัติในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของท่าน

องค์ประกอบของการจัดการความรู้	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
1. การบ่งชี้ความรู้ (การกำหนดความรู้ที่ ต้องการ)	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
2. การสร้างและ แสวงหาความรู้	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
3. การจัดความรู้ให้ เป็นระบบ	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

องค์ประกอบของการจัดการ ความรู้	ปัญหา	ข้อเสนอแนะ
4. การเข้าถึงความรู้	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
5. การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง



## 1. ด้านการป้ังชี้ความรู้

### 1.1 สภาพการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.2 ผลการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.3 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.4 แนวทางการแก้ปัญหา (แก้ปัญหาอย่างไร)

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

### 2.1 สภาพการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.2 ผลการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.3 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.4 แนวทางการแก้ปัญหา ( แก้ปัญหาอย่างไร )

.....

.....

.....

.....

.....



### 3. ด้านการจัดข้อมูลให้เป็นระบบ

#### 3.1 สภาพการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

#### 3.2 ผลการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

#### 3.3 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

#### 3.4 แนวทางการแก้ปัญหา ( แก้ปัญหาอย่างไร )

.....

.....

.....

.....

.....

#### 4. ด้านการเข้าถึงความรู้

##### 4.1 สภาพการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

##### 4.2 ผลการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

##### 4.3 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

##### 4.4 แนวทางการแก้ปัญหา ( แก้ปัญหาอย่างไร )

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

### 5.1 สภาพการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

### 5.2 ผลการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

### 5.3 ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

### 5.4 แนวทางการแก้ปัญหา ( แก้ปัญหาอย่างไร )

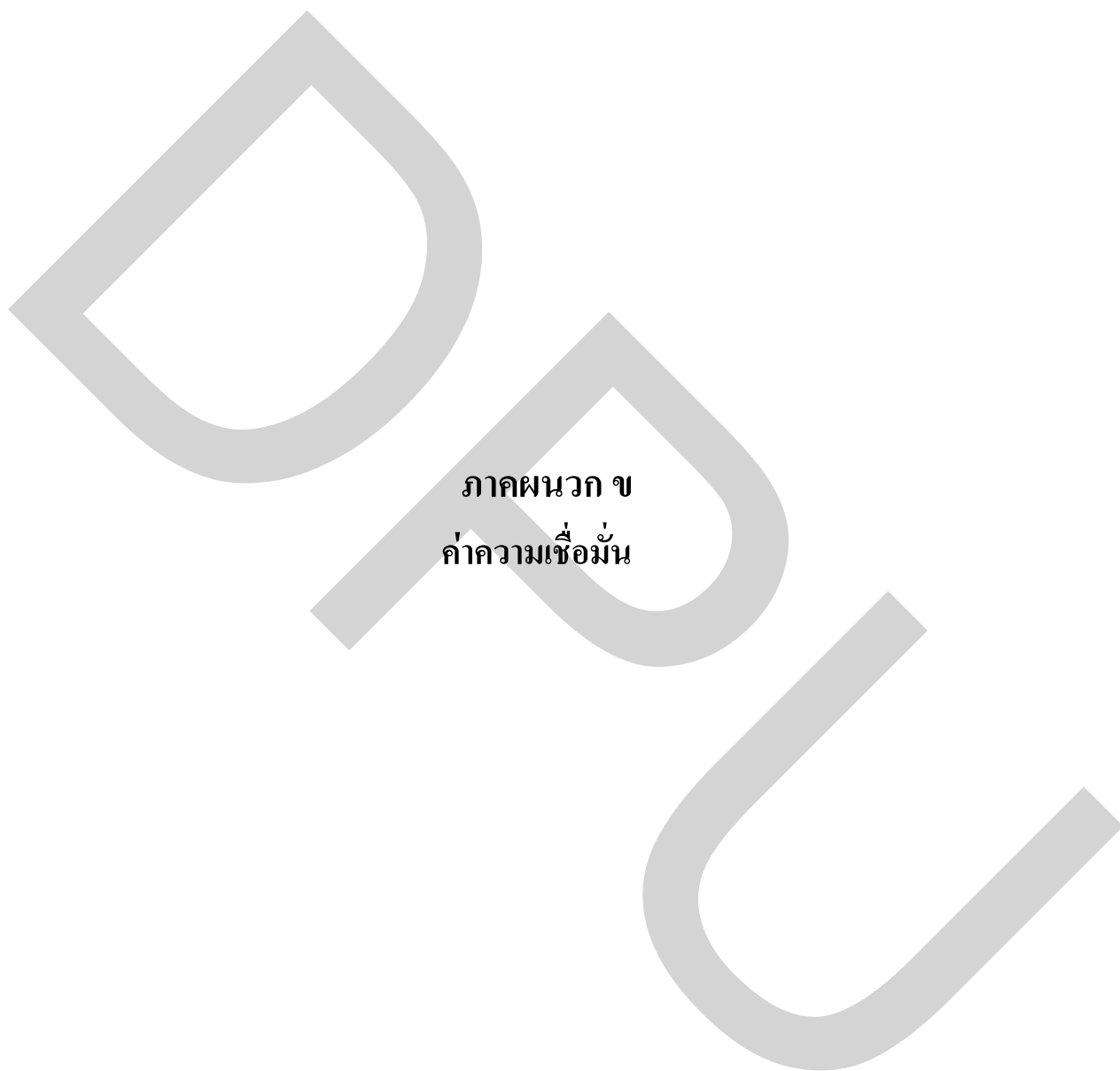
.....

.....

.....

.....

**\*\*\*ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง\*\*\***



**ภาคผนวก ข**  
**ค่าความเชื่อมั่น**

### ค่า IOC ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการการศึกษา หลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ขอความอนุเคราะห์ท่านพิจารณาคำถามแต่ละข้อ ว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาของข้อคำถามซึ่งตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามซึ่งตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับเนื้อหาของข้อคำถามซึ่งไม่ตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ในกรณีให้คะแนน -1 ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อนั้น

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					ค่า IO C	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
1. ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่ายงานวิชาการ <input type="checkbox"/> ผู้แทนกลุ่มสาระฯ	+1	+1	+1	+1	+1	1
2. ชื่อสถานศึกษาของท่าน .....	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ที่ตั้งสถานศึกษา <input type="checkbox"/> จังหวัดปทุมธานี <input type="checkbox"/> จังหวัดสระบุรี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานระดับมัธยมศึกษา

การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ (คน)					ค่า IO C	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
<b>1. ด้านการบ่งชี้ความรู้</b>							
1.1 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์ ความรู้ที่มีประโยชน์และเหมาะสมที่จะใช้ใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.2 บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.3 บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัด กระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.4 บุคลากรในสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ ความรู้ที่สำคัญต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.5 บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมใน การศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแต่ละระดับเพื่อ นำมากำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการ สอน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.6 บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ กับสถานศึกษาในการกำหนดความรู้ที่ต้องการ ในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.7 บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ กับบุคลากรในสถานศึกษาเดียวกันในการคิดวางแผน กำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.8 สถานศึกษามีการสำรวจความรู้จากบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

และเอกสารที่สำคัญและต้องการในสถานศึกษา							
<b>2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>							
2.1 สถานศึกษาสร้างและแสวงหาความรู้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.2 สถานศึกษาจัดให้มีหนังสือ ,วารสาร, ตำรา , และสื่อต่างๆที่ทันต่อเหตุการณ์ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.3 ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
2.4 สถานศึกษามีวิธีการแสวงหาความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยการปฏิบัติ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>							
2.5 สถานศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนการสอนโดยการปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.6 สถานศึกษา มีอิสระในการจัดหาและสร้างความรู้จากแหล่งต่างๆทั้งในและนอกสถานที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.7 ผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>3. ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ</b>							
3.1 สถานศึกษามีการประมวลความรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่นแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.2 สถานศึกษาได้รวบรวมเรียบเรียงความรู้ในการปฏิบัติงานจัดเป็นระบบใหม่ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างทันทั่วทั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.3 บุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญในการจัดเก็บความรู้ในสถานศึกษาให้เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.4 สถานศึกษาได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บความรู้ที่ได้มา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.5 สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จากความรู้ที่เปิดเผยที่อยู่ในรูปของสื่อต่างๆที่มาจัดเก็บให้เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.6 สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่ได้จาก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ประสบการณ์มาจัดเก็บให้เป็นระบบ								
3.7 สถานศึกษามีกระบวนการเป็นขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
<b>4. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>								
4.1 สถานศึกษามีการจัดทำหนังสือเวียน แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้ความรู้ข่าวสารกับบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
4.2 สถานศึกษามีการจัดระบบการค้นคว้าในห้องสมุดไว้พร้อมให้เลิกใช้ความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
4.3 สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
4.4 สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเพื่อเป็นการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
<b>4. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>								
4.5 สถานศึกษาจัดระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร การบริการ การเรียนการสอนและการวิจัย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
4.6 บุคลากรในสถานศึกษาทราบว่าเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ได้ที่ไหนและอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
4.7 ครูสามารถเลือกใช้ข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้อย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
4.8 สถานศึกษามีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
<b>5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>								
5.1 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนในท้องถิ่น และหน่วยงานภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
5.2 สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร เผยแพร่แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
5.3 สถานศึกษาสร้างบรรยากาศส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	
5.4 สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูมีการสับเปลี่ยน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้	

หมุนเวียนในการปฏิบัติงาน							
5.5 บุคลากรมีการปรึกษาหารือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้อันเกี่ยวกับงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

### ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability)

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach) ปรากฏผลการทดสอบตามตาราง ดังนี้

การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
1. ด้านการบ่งชี้ความรู้	0.87
2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้	0.85
3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	0.86
4. ด้านการเข้าถึงความรู้	0.89
5. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	0.83
<b>แบบสอบถามทั้งหมด</b>	<b>0.95</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแบบสอบถาม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้แต่ละด้านอยู่ระหว่าง 0.85 - 0.89 และมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.95 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. ข้อ1	4.0000	.7428	30.0
2. ข้อ2	4.0667	.6915	30.0
3. ข้อ3	4.0000	.6433	30.0
4. ข้อ4	4.1000	.6074	30.0
5. ข้อ5	4.0000	.6433	30.0
6. ข้อ6	4.1667	.5307	30.0
7. ข้อ7	4.0667	.5833	30.0
8. ข้อ8	4.0333	.6149	30.0
9. ข้อ9	4.0000	.7428	30.0
10. ข้อ10	3.6667	.9223	30.0
11. ข้อ11	3.9667	.8087	30.0
12. ข้อ12	3.7000	.8769	30.0
13. ข้อ13	3.9000	.8030	30.0
14. ข้อ14	4.3000	.7497	30.0
15. ข้อ15	4.3000	.7022	30.0
16. ข้อ16	3.4667	.8193	30.0
17. ข้อ17	3.6000	.6215	30.0
18. ข้อ18	3.8000	.7144	30.0
19. ข้อ19	3.8333	.7466	30.0
20. ข้อ20	3.7000	.6513	30.0
21. ข้อ21	3.5333	.6814	30.0
22. ข้อ22	3.6333	.6687	30.0
23. ข้อ23	4.1667	.6989	30.0
24. ข้อ24	3.5000	.9377	30.0
25. ข้อ25	3.7667	.7739	30.0
26. ข้อ26	4.1667	.7466	30.0
27. ข้อ27	3.6000	.7701	30.0
28. ข้อ28	3.8000	.8052	30.0
29. ข้อ29	4.3000	.7944	30.0
30. ข้อ30	3.9667	.7649	30.0
31. ข้อ31	3.6000	1.0034	30.0
32. ข้อ32	4.0333	.7649	30.0
33. ข้อ33	3.9667	.7184	30.0
34. ข้อ34	3.6000	1.0700	30.0
35. ข้อ35	4.0000	.6433	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	136.3000	277.1138	16.6467	35

## 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
ข้อ1	132.3000	260.7000	.6613	.9540
ข้อ2	132.2333	264.1851	.5539	.9547
ข้อ3	132.3000	263.7345	.6206	.9543
ข้อ4	132.2000	265.4759	.5693	.9547
ข้อ5	132.3000	263.8034	.6172	.9544
ข้อ6	132.1333	266.6023	.5903	.9546
ข้อ7	132.2333	267.7713	.4716	.9552
ข้อ8	132.2667	264.3402	.6199	.9544
ข้อ9	132.3000	259.9414	.6939	.9538
ข้อ10	132.6333	252.2402	.8200	.9527
ข้อ11	132.3333	257.1954	.7427	.9534
ข้อ12	132.6000	255.9724	.7260	.9535
ข้อ13	132.4000	261.2828	.5850	.9545
ข้อ14	132.0000	266.5517	.4085	.9557
ข้อ15	132.0000	266.2069	.4545	.9553
ข้อ16	132.8333	259.3851	.6463	.9541
ข้อ17	132.7000	264.3552	.6122	.9544
ข้อ18	132.5000	261.2241	.6660	.9540
ข้อ19	132.4667	265.4989	.4544	.9554
ข้อ20	132.6000	266.8000	.4648	.9552
ข้อ21	132.7667	261.7713	.6747	.9540
ข้อ22	132.6667	263.9540	.5851	.9545
ข้อ23	132.1333	266.4644	.4453	.9554
ข้อ24	132.8000	258.3034	.5949	.9546
ข้อ25	132.5333	260.4644	.6426	.9541
ข้อ26	132.1333	267.3609	.3766	.9559
ข้อ27	132.7000	257.5966	.7655	.9532
ข้อ28	132.5000	256.3966	.7783	.9531
ข้อ29	132.0000	263.6552	.4972	.9552
ข้อ30	132.3333	257.2644	.7851	.9531
ข้อ31	132.7000	259.3207	.5194	.9554
ข้อ32	132.2667	261.2368	.6185	.9543
ข้อ33	132.3333	259.2644	.7492	.9534
ข้อ34	132.7000	255.8724	.5871	.9549
ข้อ35	132.3000	262.4241	.6850	.9540

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 35

Alpha = .9556



**ภาคผนวก ค**

**หนังสือขอแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์**

**DPU**

2511

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
มุ่งนำความรู้สู่การปฏิบัติ

Dhurakij Pundit University

๑๑๐/๑-๔ ถนนประชาชื่น หลักสี่ กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐ โทรศัพท์ (๖๖๒) ๙๕๔-๗๓๐๐ โทรสาร (๖๖๒) ๕๘๙-๙๖๐๕-๖  
110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 www.dpu.ac

ที่ มธบ 0401(1)/08634

18 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอสัมภาษณ์และขอแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นางสาวกิตติกา หิมพานต์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต4”

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์เรื่องดังกล่าว และขออนุญาตแจกแบบสอบถามภายในหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนิดา จิตรน้อมรัตน์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 570

(นางสาวกิตติกา หิมพานต์ 084-569-8609)



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### 1. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการหลักสูตรคุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

การศึกษา

- ค.บ. (สังคมศึกษา / ประถมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ค.ม. (โสตทัศนสื่อสาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Ph.D. (International and Development Education / Education and Manpower Planning)  
มหาวิทยาลัยเพิตสเบิร์ก เพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา

งานวิจัยและสาขาที่เชี่ยวชาญ:

- การจัดการการศึกษา
- การจัดระบบแผนงานและการวางแผนในโรงเรียน
- การพัฒนารูปแบบการบริการสถานศึกษา
- การพัฒนาครูและผู้บริหารการศึกษา

### 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการหลักสูตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน วิทยาลัยครุ  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

### 3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สังข์อ่อง

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

### 4. ดร.วาสนา วิสฤตาภา

ตำแหน่ง : หัวหน้าสำนักงานเลขานุการวิทยาลัยครุศาสตร์ วิทยาลัยครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

การศึกษา

- ศษ.บ. เกียรตินิยมอันดับ 1 จิตวิทยาและการแนะแนว มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวัง  
สนามจันทร์
- ศศ.ม. จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ค.ด. (ครุศาสตร์คุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 5. อาจารย์ โชติ แย้มแสง

ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำวิทยาลัยครุศาสตร์ วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
การศึกษา

- กศ.บ. (มัธยมศึกษา) วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน

- ค.ม. (บริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติการทำงาน

- ครูโรงเรียนเอกชน จ.เพชรบุรี

- ครูตรีกรมวิสามัญศึกษา จ.กำแพงเพชร

- ประจำแผนกการเงิน จ.สุโขทัย

- ศึกษาธิการอำเภอปากท่า จ.อุตรดิตถ์

- ศึกษาธิการอำเภอเมืองสุโขทัย จ.สุโขทัย

- ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดแพร่

- ศึกษาธิการจังหวัดชุมพร

- ศึกษาธิการจังหวัดภูเก็ต

- ศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี

- ศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี

- ศึกษาธิการจังหวัดสมุทรปราการ

- ศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 12 จ.ชลบุรี

- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 12 (จ.ชลบุรี, จ.ระยอง, จ.ฉะเชิงเทรา และ จ.นครนายก)

- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1 (จ.นครปฐม, จ.สมุทรสาคร, จ.สมุทรปราการ, จ.นนทบุรี และ จ.ปทุมธานี)

- กรรมการเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 1

- ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2

- ประธานกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2

การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

- อบรมหลักสูตร รมน. จัดโดย กอ.รมน.

- อบรมหลักสูตรวัฒนธรรมสัมพันธ์ จัดโดย SPAFA

- อบรมหลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษา จัดโดย NIDA

- อบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง จัดโดย สำนักงาน ก.พ.

- โครงการกระจายอำนาจทางการศึกษา ณ ประเทศรัสเซียและฝรั่งเศส
- โครงการด้านศิลปะและวัฒนธรรม ณ ประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และลาว
- โครงการจัดการศึกษา ณ ประเทศจีน เกาหลี ญี่ปุ่น ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และมาเลเซีย
- โครงการด้านบริหารและการจัดการ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา
- โครงการ DUAL SYSTEM ณ ประเทศเยอรมัน และอิตาลี
- โครงการเมืองและการปกครอง ณ ประเทศอังกฤษ
- โครงการจัดการการศึกษาเพื่อแข่งขัน ณ ประเทศเวียดนาม

### ภาคผนวก จ

- รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4  
(กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม)
- รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
(กลุ่มทดสอบ เครื่องมือในการตอบแบบสอบถาม)
- รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
(กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสัมภาษณ์)
- รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4  
(กลุ่มทดสอบ เครื่องมือในการตอบแบบสัมภาษณ์)

รายชื่อสถานศึกษา ที่ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 4 (กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม)

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1. โรงเรียนปทุมวิไล                           | จังหวัดปทุมธานี |
| 2. โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี              | จังหวัดปทุมธานี |
| 3. โรงเรียนปทุมธานี “นันทมนิบำรุง”            | จังหวัดปทุมธานี |
| 4. โรงเรียนหอวัง ปทุมธานี                     | จังหวัดปทุมธานี |
| 5. โรงเรียนชัยสิทธิ์वास “พัฒนสายบำรุง”        | จังหวัดปทุมธานี |
| 6. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี  | จังหวัดปทุมธานี |
| 7. โรงเรียนบัวแก้วเกษร                        | จังหวัดปทุมธานี |
| 8. โรงเรียนสุนทโรเมตตาประชาสรรค์              | จังหวัดปทุมธานี |
| 9. โรงเรียนวราชาทินัดดามาตุวิทยา              | จังหวัดปทุมธานี |
| 10. โรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย ปทุมธานี      | จังหวัดปทุมธานี |
| 11. โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม         | จังหวัดปทุมธานี |
| 12. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต          | จังหวัดปทุมธานี |
| 13. โรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์                 | จังหวัดปทุมธานี |
| 14. โรงเรียนชัยบุรี                           | จังหวัดปทุมธานี |
| 15. โรงเรียนชัยรัตน์                          | จังหวัดปทุมธานี |
| 16. โรงเรียนสายปัญญารังสิต                    | จังหวัดปทุมธานี |
| 17. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ลำลูกกา   | จังหวัดปทุมธานี |
| 18. โรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี    | จังหวัดปทุมธานี |
| 19. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย | จังหวัดปทุมธานี |
| 20. โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร    | จังหวัดปทุมธานี |
| 21. โรงเรียนหนองเสือวิทยาคม                   | จังหวัดปทุมธานี |
| 22. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย สระบุรี         | จังหวัดสระบุรี  |
| 23. โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม                    | จังหวัดสระบุรี  |
| 24. โรงเรียนหนองแขงวิทยาคม                    | จังหวัดสระบุรี  |

- |  |                |
|--|----------------|
| 25. โรงเรียนบ้านหม้อ “พัฒนานุกูล”      | จังหวัดสระบุรี |
| 26. โรงเรียนคอนฟูตวิทยา                | จังหวัดสระบุรี |
| 27. โรงเรียนหนองโคนวิทยา               | จังหวัดสระบุรี |
| 28. โรงเรียนพระพุทธบาท (พลานุกูลวิทยา) | จังหวัดสระบุรี |
| 29. โรงเรียนสุธีวิทยา                  | จังหวัดสระบุรี |
| 30. โรงเรียน โลกกระทอนกิตติวุฒิวทยา    | จังหวัดสระบุรี |
| 31. โรงเรียนเสาไห้ (วิมลวิทยานุกูล)    | จังหวัดสระบุรี |
| 32. โรงเรียนเทพสิรินทร์ พุแก           | จังหวัดสระบุรี |
| 33. โรงเรียนแก่งคอย                    | จังหวัดสระบุรี |
| 34. โรงเรียนบ้านท่ามะปรางวิทยา         | จังหวัดสระบุรี |
| 35. โรงเรียนสองคอนวิทยาคม              | จังหวัดสระบุรี |
| 36. โรงเรียนคชสิทธิ์กิตติคุณวิทยาคม    | จังหวัดสระบุรี |
| 37. โรงเรียนหนองแค (สรกิจพิทยา)        | จังหวัดสระบุรี |
| 38. โรงเรียนหินกองวิทยาคม              | จังหวัดสระบุรี |

รายชื่อสถานศึกษา ที่ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งเสริม  
กระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (กลุ่มทดสอบเครื่องมือในการตอบแบบสอบถาม)

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี     | จังหวัดนนทบุรี         |
| 2. โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี                 | จังหวัดนนทบุรี         |
| 3. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี | จังหวัดนนทบุรี         |
| 4. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี           | จังหวัดนนทบุรี         |
| 5. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี       | จังหวัดนนทบุรี         |
| 6. โรงเรียนอยุธยาอนุสรณ์                       | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 7. โรงเรียนไทรน้อย                             | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 8. โรงเรียนบางปะอิน                            | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 9. โรงเรียนปากกรานพิทยา                        | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 10. โรงเรียนท่าเรือ “นิตยานุกูล”               | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |

รายชื่อสถานศึกษา ที่ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 4 (กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสัมภาษณ์)

1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
2. โรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี
3. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย จังหวัดปทุมธานี
4. โรงเรียนแก่งคอย จังหวัดสระบุรี
5. โรงเรียนสระบุรีวิทยาคม จังหวัดสระบุรี
6. โรงเรียนหนองแค (สรภจพิทยา) จังหวัดสระบุรี

รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (กลุ่มทดสอบเครื่องมือใน  
การตอบแบบสัมภาษณ์)

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี     | จังหวัดนนทบุรี         |
| 2. โรงเรียนเทพศิรินทร์ นนทบุรี                 | จังหวัดนนทบุรี         |
| 3. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี | จังหวัดนนทบุรี         |
| 4. โรงเรียนอยุธยาสุวรรณ                        | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 5. โรงเรียนไทรน้อย                             | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 6. โรงเรียนบางปะอิน                            | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |



**ประวัติผู้เขียน**

ชื่อ – สกุล

นางสาวกิตติกา หิมพานต์

วัน/เดือน/ปี เกิด

วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2524

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานงานปัจจุบัน

อาจารย์โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย  
ปทุมธานีสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

วุฒิการศึกษาสูงสุด

มัธยมศึกษา เขต 4

เกียรติประวัติ

ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต

พ.ศ. 2553

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รับรางวัล “ ครูในใจศิษย์ ” ของนักเรียนระดับชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 4 ประจำปีการศึกษา 2553

จากโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย

ปทุมธานีสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 4