



การจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สงขลา เขต 2

**Knowledge Management of Schools In Songkhla Primary Educational Service**

**Area Office 2**

ดวงประทีป นาลา

**Douangpratheap Nalao**

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements**

**For the Degree of Master of Public Administration**

**Prince of Songkla University**

2554

(1)



ชื่อสารนิพนธ์	การจัดการความรู้ของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2
ผู้เขียน	นางดวงประทีป นาเลา
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2553

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้และปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 13 คน ครูผู้สอน จำนวน 165 คน ในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของโรงเรียน ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน และปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) คือ ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามนโยบายการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สงขลา เขต 2 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยเห็นว่ามีปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน คือ ด้านภาวะผู้นำองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสื่อสาร และด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนที่เห็นว่าควรมีการปรับปรุง คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ขาดประสิทธิภาพและไม่เพียงพอกับการใช้งาน ในขณะที่ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ส่วนที่เห็นว่ามีปัญหาอุปสรรคมาก คือ ด้านบุคลากรมีปัญหามากในเรื่องของการไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ที่มีไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้

<b>Minor Thesis Title</b>	Knowledge Management of Schools in Songkhla Primary Educational Service Area Office 2
<b>Author</b>	Mrs. Douangpratheap Nalao
<b>Major Program</b>	Public Administration
<b>Academic year</b>	2010

### **Abstract**

The objectives of this research were to study knowledge management of schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 2, factors supporting knowledge management and problems of knowledge management. The samples used were 13 school administrators and 165 teachers in model school of knowledge management in Songkhla Primary Education Service Area Office 2. The tool used was a questionnaire related to 7 processes of knowledge management of school, factors supporting knowledge management of school and problems and obstacles of knowledge management of school. The obtained data was analyzed using frequency, percentage, mean and standard deviation.

The research was found that schools in Songkhla Primary Education Service Area Office 2 applied 7 processes of knowledge management of Office of the Public Sector Development Commission (OPDC) with high level. These processes comprise knowledge indication, knowledge creation and search, systematic knowledge management, knowledge organization and analysis, knowledge access, knowledge exchange and learning. This was in accordance with the policy of knowledge management and knowledge management plan of Songkhla Primary Education Service Area Office 2 that both school administrators and teachers had a consistent opinion. The factors supporting knowledge management of schools comprising organization leadership, information technology, communication and organization culture were at high level. The problems that were agreed to be improved were the inefficiency and insufficiency of information technology while problems and obstacles of knowledge management of school were at low level. The problems and obstacles considered to be at high level were personnel not having time to exchange knowledge and the insufficiency of computer equipment.

## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จุฬาลักษณ์ พัฒนศักดิ์ภิญโญ รองศาสตราจารย์ สุรเชษฐ์ ชีระมณี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ จันทร์เพชร และคณาจารย์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ พร้อมตรวจสอบ ปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ นายสงวน ศรีสุข ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 2 นางสาวณัฐภา ชูเย็น ผู้อำนวยการหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำข้อคิดเห็นต่าง ๆ และผู้บริหารโรงเรียน คณะครู โรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ ทั้ง 7 โรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณบุคคลในครอบครัว เพื่อน ๆ ที่ทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ทุกท่าน และเพื่อน พี่ น้อง MPA รุ่นที่ 18 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ ช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบคุณ นางสาวใจ อนุสารและ นางสาวอุไรภรณ์ โประเทพ เจ้าหน้าที่หลักสูตร MPA มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ หาดใหญ่ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและบริการในด้านต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย

คุณค่าและคุณประโยชน์จากการทำงานด้านค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีทั้งหมดเพื่อทดแทนพระคุณ มารดา บิดา คณาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ดวงประทีป นาเลา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(9)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	8
ความหมายและประเภทของการจัดการความรู้.....	8
องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	10
การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	28
การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ประชากร.....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	47
สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	47
กระบวนการจัดการความรู้ของ โรงเรียน.....	52
ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของ โรงเรียน.....	59
ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของ โรงเรียน.....	65
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	70
สรุปผลการวิจัย.....	70
อภิปรายผลการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	83
แบบสอบถาม.....	84
ผลการทดสอบเครื่องมือ.....	110
ประวัติผู้เขียน.....	118

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
2 จำนวนและร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนต่อกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของโรงเรียน.....	52
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนต่อปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน.....	59
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน.....	65



## รายการภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ ดีเมอเรสต์.....	16
2 กรอบแนวทางการปฏิบัติการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. ....	19
3 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลาหู”.....	21
4 รูปแบบการจัดการความรู้ สพท.สุพรรณบุรี เขต 2.....	31
5 รูปแบบการจัดการความรู้ ร.ร.บ้านง่อนหนองพะเนาวิ (มิตรภาพที่ 126).....	33
6 กระบวนการ 7 ขั้นตอนของ ก.พ.ร. คู่แผนการจัดการความรู้ของ สพท. สงขลา เขต 2.....	37
7 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	41

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์การต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลต่อการดำเนินการขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป จะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาให้ตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีโครงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็เป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน การจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นและในขั้นตอนสุดท้ายขององค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548: 2)

การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญที่ควรทำในยุคนี้ เพราะในอดีตที่ผ่านมา ความรู้ในสถานศึกษามีมากมายแต่ไม่ได้มีการจัดเก็บให้เป็นระบบ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์การสอน ค่านิยม และพฤติกรรมการสอนก็จะจางหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการ จากการลาออก หรือโอนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ทำให้ความรู้ในตัวคนนั้น ไม่ได้ถูกจัดเก็บไว้ให้เป็นประโยชน์กับผู้ร่วมงานรุ่นหลัง ส่วนความรู้ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความรู้ที่มีการบันทึกไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เช่น ตำรา

เอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถเผยแพร่แบ่งปันให้กับผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ ต่อสถานศึกษาได้ ความรู้ประเภทหลังนี้สมควรได้มีการนำมาจัดการความรู้ ดังนั้นเป้าหมายสูงสุด ในการจัดการความรู้จึงอยู่ที่ งาน คน สถานศึกษา และสังคม เพื่อเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเปลี่ยนเป็นคนใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548: 12)

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ จึงได้กำหนดกระบวนการที่สำคญ คือ ลักษณะของระบบการศึกษาไทยที่สามารถตอบสนองความต้องการ ของโลกในศตวรรษหน้าได้ จะต้องเป็นการศึกษาที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายที่ประกอบด้วยกลุ่มคน หลากหลายกลุ่มที่ริเริ่มสิ่งดี ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน การปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) มุ่งเน้นในเรื่องของการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตลอดชีวิต สร้างโอกาสและสร้างความเสมอภาคในการเรียนรู้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการในโรงเรียน จากแนวทางดำเนินการแบบเดิมดังที่เคยผ่านมา ไปสู่การพัฒนาโรงเรียนให้มีความเป็น “องค์กรแห่ง การเรียนรู้” ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเวทีที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน ได้ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนนวัตกรรม ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ อีกทั้งเป็นเวทีที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อน ให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2552: 5)

การจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ปัจจุบัน หากต้องการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องอาศัยระบบการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะ วิทยาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอหาคณะกรรมาธิการร่วมศูนย์ซึ่งมีการกำหนดทุกอย่างเป็นรูปแบบตายตัวจาก ส่วนกลาง แต่จะเปิดโอกาสให้โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ หรือองค์กรใดๆ มีโอกาสที่จะคิดวิธีการ ที่หลากหลาย เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน ทุกคนจะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องหาวิธีการที่หลากหลาย แสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ ซึ่งทางเลือกนี้ส่วนหนึ่งได้มาจากประสบการณ์เดิม แต่มีสิ่งที่มีคุณค่ามากมาย ที่เราอาจจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น ระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะเป็นกลไกที่จะช่วยให้ เราเรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลายนี้ ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันเรื่องระบบจัดการความรู้จึงเป็น เรื่องที่สำคัญมาก เพราะจะช่วยทำให้เราเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันเราก็สามารถจะต่อยอดประสบการณ์ของเราเองที่มีคุณค่าอยู่ไม่น้อยให้บังเกิดผลชัดเจน สามารถประมวลให้เป็นระบบ และเมื่อผู้อื่นอยากจะมาเรียนรู้จากสิ่งที่เราทำมา ก็สามารถที่จะแลกเปลี่ยน เรียนรู้ได้โดยง่าย ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีนโยบายที่จะช่วยเกื้อหนุน โดยกระตุ้นให้เกิด

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นแรงบันดาลใจ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม และนวัตกรรมนั้นก็จะเป็นไปสู่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทนั้นๆ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จึงได้นำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุผลตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา โดยได้กำหนดเป็นจุดเน้นที่สำคัญบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นก้าวใหม่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนคู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้โรงเรียนเข้าร่วมโครงการเป็นโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ในปี 2552 จำนวน 7 แห่ง คือ 1) โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา 2) โรงเรียนบ้านคลองหวะ 3) โรงเรียนบ้านควนเนียง 4) โรงเรียนบ้านจลุง 5) โรงเรียนบ้านโคกเมา 6) โรงเรียนบ้านนาแสน 7) โรงเรียนบ้านหน้าวัดโพธิ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” เพราะเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ และจากการดำเนินการของโรงเรียนที่ผ่านมา 2 ปีการศึกษาปรากฏว่าผู้บริหารและคณะครูของโรงเรียนทั้ง 7 แห่ง มีความกระตือรือร้นใฝ่รู้พร้อมที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองและปรับปรุงพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์ และสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้นักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นแนวคิดที่น่าสนใจ นำศึกษาค้นคว้าวิจัย เพื่อเสริมสร้างและขยายองค์ความรู้ และเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนหรือสังคมโดยรวม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ ทั้ง 7 แห่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 มีผลต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 หรือไม่

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

#### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ 7 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา โรงเรียนบ้านคลองหาวะ โรงเรียนบ้านควนเนียง โรงเรียนบ้านฉลุง โรงเรียนบ้านโคกเมา โรงเรียนบ้านนาแสน โรงเรียนบ้านหน้าวัดโพธิ์ จำนวน 178 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนต้นแบบในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ตามสาระ ดังนี้

2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 7 ขั้นตอน คือ

- การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
- การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation Acquisition)
- การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- การประมวลและการก่อกำเนิดความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
- การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
- การเรียนรู้ (Learning)

2.2 ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- เทคโนโลยี (Technology)
- การสื่อสาร (Communication)
- วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

2.3 ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียน ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล และความรู้ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้จัดทำเป็นโครงการเพื่อนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนภายในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ จำนวน 7 แห่ง ให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ รับผิดชอบต่อสังคมและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ และนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปเผยแพร่ความรู้สู่โรงเรียนอื่นในสังกัดต่อไป

**โรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้** หมายถึง โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร ในที่นี้หมายถึงโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 7 แห่ง ได้แก่

1. โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา อำเภอรัตภูมิ
2. โรงเรียนบ้านคลองหะ อำเภอกาบัง
3. โรงเรียนบ้านควนเนียง อำเภอกวนเนียง
4. โรงเรียนบ้านฉลุง อำเภอกาบัง
5. โรงเรียนบ้านโคกเมา อำเภอบางกล่ำ
6. โรงเรียนบ้านนาแสน อำเภอกาบัง
7. โรงเรียนบ้านหน้าวัดโพธิ์ อำเภอกงหรา

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ 7 แห่ง

**ครู** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ 7 แห่ง

**กระบวนการจัดการความรู้** หมายถึง กิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 กำหนดให้โรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้นำไปใช้ในโรงเรียนตามกระบวนการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วยกิจกรรม 7 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรค โอกาส การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ในการจัดการความรู้ของโรงเรียน และการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ในโรงเรียนก่อนการปฏิบัติงาน
2. ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ แล้วนำมาประมวลสังเคราะห์ความรู้ที่ได้ เกิดเป็นความรู้ใหม่ในโรงเรียน
3. ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. ขั้นตอนการประมวลและการถ่วงรองความรู้ หมายถึง การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน เนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์
5. ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ หมายถึง การดำเนินการที่ทำให้บุคลากรที่ต้องการใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก อาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
6. ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน หรือกับหน่วยงานภายนอก โดยอาจทำเป็นเอกสาร หรือใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือใช้รูปแบบอื่น เช่น การจัดพี่เลี้ยง การตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นต้น
7. ขั้นตอนการเรียนรู้ หมายถึง การทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่เกิดเป็นวงจรการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่อง ขยายไปทั่วทั้งโรงเรียน และในกระบวนการทำงานทุกอย่างในโรงเรียน

**ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้** หมายถึง ส่วนประกอบย่อยขององค์ประกอบ การจัดการความรู้ในโรงเรียนต้นแบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำบุคลากรในโรงเรียนเพื่อดำเนินการการจัดการความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบทั้ง 7 แห่ง เป็นการใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียนเพื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้างและเผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ทั้ง 7 แห่ง

3. การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในโรงเรียนต้นแบบผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่และกระจายความรู้ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในโรงเรียนต้นแบบ

4. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การพัฒนาความคิด ความเข้าใจและวิธีการที่ปฏิบัติร่วมกันบ่อยๆ จนกลายเป็นประเพณีที่มีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้น ๆ

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบกระบวนการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในโรงเรียน
2. ได้ทราบปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน
3. ได้ทราบปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน
4. นำไปขยายผลในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2



## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด และ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 โดยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายและประเภทของการจัดการความรู้
2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในยุคแรก ๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่าความรู้มาจากการ จัดระบบและการตีความสารสนเทศ (Information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวล ข้อมูล (Data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจ ในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Society) มองความรู้ว่า เป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ นำทุนปัญญาไปสร้างคุณค่าและมูลค่า ซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้ (สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2553: 5)

#### 1. ความหมายและประเภทของการจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่าการจัดการความรู้ที่ดีนำมาซึ่งการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีต่อองค์กร โดยรวม มีผู้รู้หลายท่านได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547: 63) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่า ความรู้เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความ และทำความเข้าใจกับสารสนเทศจนกลายเป็นความรู้ ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย

ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงานและฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัดที่ปรากฏในเอกสาร บันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ ให้เป็นระเบียบเพื่อให้คนเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้งานได้สะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่ม ในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคล เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2547: 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ ในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม และใช้ความรู้ เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น กว่าเดิม

2) การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่ กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะ แหล่งความรู้ (Resource Person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้ และกระบวนการ จัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการความรู้เป็น “การเดินทาง” (Journey) ไม่ใช่ “จุดสิ้นสุด” (Destination) ของการเดินทาง

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2549) ได้กล่าวถึง การจัดการ ความรู้ ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่การนำ “ความรู้” มา “จัดการ” เท่านั้น แต่มีความหมายเฉพาะและลึกซึ้งกว่านั้นมาก การจัดการความรู้ประกอบด้วย กิจกรรมและกระบวนการต่อไปนี้ ได้แก่ การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ ที่จำเป็น สำหรับการใช้ประโยชน์ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบ ความน่าเชื่อถือและความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการ ปรับปรุงการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน

บุญส่ง หาญพานิช (2546: 50-55) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็น กระบวนการที่บุคคลและสถาบันให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการกับทรัพยากรความรู้ให้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล สถาบัน และสังคม ด้วยการจัดตั้งแวดล้อมให้บุคคลในสถาบันพร้อม

ที่จะรวบรวมความรู้ สร้างความรู้การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ การเก็บรักษาความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการให้บริการความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนาของบุคคล หน่วยงาน และสถาบัน

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549: 2) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะเป็น “ตัวต่อ” หรือ “จิ๊กซอร์” ชิ้นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นจริง แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้จะมีต้นตอมาจากโลกตะวันตกแต่มีประโยชน์น่าจะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทยของการจัดการความรู้ทางตะวันตกเริ่มเห็นว่า ในปัจจุบันการที่องค์กร หรือบริษัทจะเอาชนะกันได้นั้นมันเป็นการเอาชนะกันด้วยความคิดเป็นเรื่องการนำเอาสิ่งที่อยู่ในตัวคนมาใช้ มาทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นมา ที่เรามักเรียกกันว่า “นวัตกรรม”

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การให้ความสำคัญกับทรัพยากรความรู้ และการจัดการกับทรัพยากรความรู้ให้ช่วยต่อการค้นคว้าและการนำไปใช้ เป็นกระบวนการที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของคนภายในองค์กรเดียวกัน และมีการรวบรวม นำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนกและจัดเก็บเพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องนำไปสู่ความเป็นเลิศในระยะยาวเพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ในการบริหารจัดการและนำความรู้เผยแพร่ต่อสาธารณะชนต่อไป

## 2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

### 2.1 กระบวนการในการจัดการความรู้

การที่จะทำให้การจัดการความรู้เป็นพลังสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ในการจัดการความรู้จึงต้องมีกระบวนการ ดังที่ บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550: 11) ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับวงจรการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ ในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้สอดคล้องกับ เซลาโอเดลและแจ็กสันเกรสัน (Carla O'Dell และ Jackson Grayson อ้างอิงใน บุรชัย ศิริมหาสาคร 2550: 11) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิด การแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผู้รู้ ได้สรุปขั้นตอนการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

บุญส่ง หาญพานิช (2546: 50-55) สรุปว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลและสถาบันให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการกับทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล สถาบัน และสังคม ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในสถาบันพร้อมที่จะรวบรวม

ความรู้ สร้างความรู้ การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ การเก็บรักษาความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการให้บริการความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนาของบุคคล หน่วยงาน และสถาบัน ดังนั้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. การรวบรวมความรู้ ทั้งความรู้ที่มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ และความรู้ฝังลึกในคน คือ หนึ่ง ความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่างๆ เช่น ห้องสมุด ฐานความรู้ของหน่วยงาน ทั้งภายในภายนอกองค์กร Web Portal ของบุคคลและหน่วยงาน แฟ้ม สะสมงาน ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ และสอง ความรู้ฝังลึกในคน ซึ่งได้จากการสนทนากับผู้มีความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเสวนา การระดมความคิด การประชุมสัมมนา การเล่าเรื่องราว การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้มีความรู้

2. การสร้างความรู้ ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมและการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่มีเคยมี ดังนี้ คือ หนึ่ง การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมโดยการนำความรู้ที่มีการบันทึกอยู่แล้วมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นความรู้ใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บทความเอกสารการเรียนการสอน ตำราหลักสูตร โปรแกรม หรือจากการระดมความคิดร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อการตัดสินใจ และสอง คือ การสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่มีเคยมี โดยการทำวิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่

3. การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้องทันสมัย และสะดวกในการใช้โดยดำเนินการตามลักษณะคือ หนึ่ง ตรวจสอบความรู้ขององค์กรในด้านคุณค่าความถูกต้อง เหมาะสมและมูลค่าของความรู้โดยใช้ทีมผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการสำรวจความคิดเห็น ทำประชาพิจารณ์ วิเคราะห์ทดสอบเปรียบเทียบ และประเมิน สอง จัดทำสารบทความความรู้ โดยการจำแนกประเภทของความรู้ ระดับความรู้ ความสัมพันธ์และลำดับของความรู้ และบ่งบอกแหล่งความรู้ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ และสาม คือ การประมวลความรู้ โดยการจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเข้ารหัส และถอดรหัสความรู้เมื่อใช้กับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการคัดเลือกและคัดสรรความรู้ที่ไม่มีคุณค่าออกจากฐานความรู้ของหน่วยงาน

4. การเก็บรักษาความรู้ทั้งความรู้ที่ได้มีการบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ และความรู้ฝังลึกในคน ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร

5. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ หนึ่ง รูปแบบที่เจ้าของความรู้มีการสื่อสารระหว่างกันโดยตรง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น และระดมความคิดร่วมกัน การจัดเสวนา การสนทนาผ่านอินเทอร์เน็ต

รวมทั้งการจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรทั้งแนวตั้งและแนวนอน สอง รูปแบบที่เข้าของความรู้อมีการสื่อสารระหว่างกันโดยอ้อม เช่น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านตัวกลาง คือ แผนที่ความรู้และฐานความรู้ Home Page และ Web Portal ที่มีระบบให้ผู้ใช้ได้มีการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้ง การผ่านตัวกลางความรู้ที่เป็นเครื่องมือสืบค้น เช่น Google Go To Lock Smart Excite และอื่น ๆ

6. การนำความรู้ไปใช้ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ หนึ่ง การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ให้ขององค์กรในสื่อพิมพ์ประเภทต่างๆ ขององค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสารตำรา Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและองค์กร สอง การจัดนิทรรศการทั้งภายใน ภายนอกองค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และสาม คือ การถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้งการจัดประชุม อบรมสัมมนาเพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่สำคัญและจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7. การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึง

7.1 หลักในการให้บริการ และเป็นผู้บริการตนเอง ดังนี้

- (1) เป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการ และเป็นผู้บริการตนเอง
- (2) เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ
- (3) ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ
- (4) สอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี
- (5) มีดัชนีประเมินการบริการที่ชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว

การทันเวลา และตรงกับความต้องการ ของผู้รับบริการ

(6) การมีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ

7.2 กิจกรรมการบริการ ประกอบด้วย

(1) การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและชี้นำสังคม โดยผ่านช่องทางในการเผยแพร่ความรู้เช่นเอกสารสิ่งพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ วิดีโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ทั้งบทความ บรรยายสรุป รายงาน ตำรา โครงการงาน ผลการวิจัย แนวคิด และนวัตกรรม

(2) การฝึกอบรม สัมมนา

(3) การให้คำปรึกษาโดยมีหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา ทั้งแก่บุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

(4) การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคลทั้งภายในภายนอกองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้ขององค์กร เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์เรียนรู้ชุมชน ห้องแล็บของสังคม และการให้บริการสถานที่ เครื่องมือ และผู้ชำนาญการแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการจัดทำโครงการการวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่น ๆ

มาราลี (Marali 2001: 44-45 อ้างอิงใน สุภัทธ์ บุญญานนท์ 2546: 55) เห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความรู้ระบุหรือกำหนดความรู้ที่องค์กรต้องการใช้เพื่อการพัฒนาโดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์กรทั้งปัญหาและโอกาสที่จะสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาและเพื่อการพัฒนา งาน ความรู้ที่สร้างขึ้นนี้ควรเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องการยังไม่เคยมี และอาจได้มาจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) โดยอาจใช้วิธีการระดมความคิดหรือด้วยวิธีการที่หลากหลายที่ได้ให้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) ออกมาให้มากที่สุด ขั้นตอนที่ 3 การเก็บความรู้เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ การเก็บความรู้ในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ความรู้ประเภทความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) ออกมา ขั้นตอนที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรได้นำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อพัฒนางาน การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์กรได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก ขั้นตอนที่ 5 การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เมื่อนานไปอาจจะเก่าและใช้ประโยชน์ไม่ได้ อาจไม่ทันสมัยหรือบริบทขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ไม่เหมาะสมกับความรู้ที่องค์กรมีอยู่เดิม การแสวงหาความรู้ใหม่อาจเริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกในคนที่อยู่ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร มีการดำเนินการอยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากการแข่งขันทางเทคโนโลยีสารสนเทศในเวทีโลกมีสูง เป็นรูปแบบพลวัตร

สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2547: 71-72) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีการนำเอาความรู้มาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้
2. การสร้างความรู้ (Create) โดยผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งก่อนลงมือทำงาน ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน โดยจัดทำขึ้นในรูปแบบเอกสาร เช่น บทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอนหลักสูตร รายงานวิจัยในรูปแบบของผลิตภัณฑ์

ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์สื่อ และอุปกรณ์ และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดมสมอง (Brain Storming) การอภิปราย (Discussion)

3. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการเสาะหาและยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญ ซึ่งมีกระบวนการในการเสาะหาและยึดกุมความรู้ได้แก่ การสืบค้นและเก็บรวบรวมจากเอกสารทั่วไป และจากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ โดยมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้จาก Intranet และ Internet การแบ่งปันแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากการสนทนาโดยตรง และจากการสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ กิจกรรมสำคัญที่ได้มาซึ่งความรู้ประเภทนี้ คือ การระดมความคิด การทำงานร่วมกันเป็นทีม การประชุม สัมมนาและการฝึกอบรม การเรียนรู้อย่างใกล้ชิดกับผู้เชี่ยวชาญ การเช่า ซื้อมาและจ้าง ในรูปแบบของวัตถุ คือ เอกสารและผลิตภัณฑ์ความรู้ในรูปแบบของกระบวนการ คือ การขอรับคำปรึกษา ขอเข้ารับการฝึกอบรม จัดตั้งระบบเทคโนโลยีและการบำรุงรักษา

4. การกลั่นกรอง (Distill) มีการกลั่นกรองและจัดระบบระเบียบของความรู้ ดังนี้ จัดทำระบบสาระความรู้ ได้แก่ จัดและจำแนกความรู้เป็นประเภทและหมวดหมู่ จัดอันดับและความสัมพันธ์ของความรู้ บ่งบอกแหล่งความรู้ เช่น สื่อ สถานที่ ผู้รู้ ประมวลความรู้ ได้แก่ การเลือกและคัดสรรความรู้การปรับปรุงแก้ไขความรู้ ได้แก่ การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การตรวจสอบความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ เช่น การ Audit การเก็บรักษาโดยเก็บไว้ในฐานความรู้ เพิ่มความรู้ และเก็บไว้ในตัวบุคคล คือ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การระดมความคิด การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การศึกษาดูงาน การเผยแพร่และถ่ายทอด เช่น การพิมพ์เผยแพร่ การบรรยาย การสาธิต การประชุม อบรม สัมมนา การฝึกทักษะ

6. การใช้ความรู้ (User) เป็นการให้พนักงานได้มีการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ การพัฒนาการเรียนรู้และกระบวนการคิด เช่น การทำงาน การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัดและประเมิน การบริหารความรู้ เป็นการให้บริการความรู้แก่บุคคลภายในองค์กรและสังคมภายนอก รูปแบบ ของการให้บริการความรู้ คือ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้

การเรียนรู้ในปัจจุบันมีหลากหลายรูปแบบ บางครั้งก็ต้องอาศัยประสบการณ์ จากตัวผู้เรียนและผู้สอนด้วยเช่นกัน แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิด

กระบวนการทัศน์ในการคิดที่หลากหลายมิติ เพราะผู้เรียนจะอาศัยสิ่งแวดล้อมเป็นครู ซึ่งมีประเด็นนำเสนอ ดังนี้

โนนากะ (Nonaka 1994 อ้างอิงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 22) มีความเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอน คือ การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Condification) และ การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) เป็นกิจกรรมการสร้างเนื้อหาความรู้ใหม่ หรือการสร้างทดแทนเนื้อหาความรู้ที่มีอยู่เดิมขององค์กร ซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการในระดับบุคคลและกลุ่มในการสร้างความรู้ใหม่ โดยโนนากะ ได้เสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ขององค์กร ที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ และให้ความสำคัญของการแยกประเภทความรู้เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสองประเภท

การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Condification) ประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ การคว่ำความรู้ การนำมาจัดระบบ และการจัดเก็บความรู้ สำหรับการจัดระบบความรู้ นั้นมีความหมายครอบคลุมถึงการแพร่ขยายความรู้ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และการจัดเก็บจะต้องมีการวางระบบที่ดี

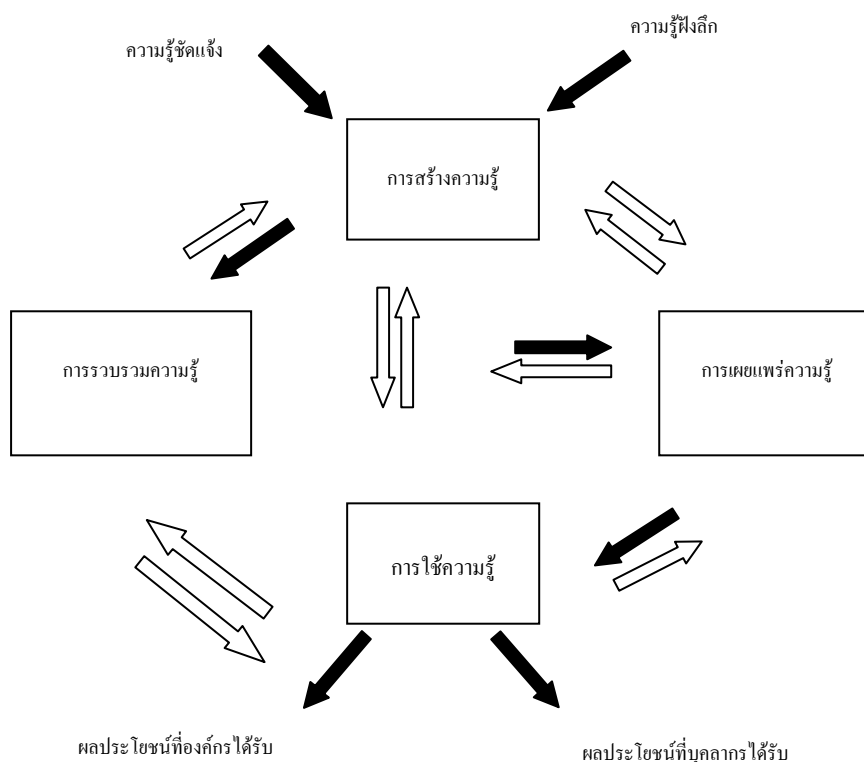
การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม ฝ่าย แผนก ได้รับความรู้จากประสบการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ช่องทางการถ่ายโอนความรู้ อาจจะทำให้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคล และจากระดับอื่น ๆ (กลุ่ม ทีม องค์กร) และวิธีการถ่ายโอนความรู้ อาจจะทำให้ได้โดยการใช้เครื่องมือที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยการสร้างชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice : Cop) ที่เป็นการมาพบปะพูดคุยกันแบบพบหน้า และการตั้งวงคุยในอินเทอร์เน็ต แต่ตามความคิดเดิมของโนนากะที่เจตนาจะใช้กับองค์กรการผลิตของญี่ปุ่นนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกจะเน้นความสำคัญของการพบหน้าของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการจัดสถานที่และบรรยากาศที่เป็นกันเองและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โนนากะ ถือว่าเป็นตัวแทนจากแนวคิดการจัดการความรู้ของประเทศญี่ปุ่น โดยแยกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง นำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) ที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง การทำให้ความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Externalization) การนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มาผสมผสานเข้าด้วยกันให้เกิดการขยายขอบข่ายความรู้ในหลักการ (Combination) และการนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก (Internalization) อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบนี้มีลักษณะของการเกิดการหมุนเวียนเป็นเกลียว และการเกิดของความรู้จะ



มาจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดเรื่องการสร้างความรู้ของนักวิชาการตะวันตก ที่มองการสร้างความรู้เป็นกิจกรรมที่เกิดต่อเนื่องเป็นเส้นตรง

ในขณะที่โนนากะและนักวิชาการอื่น ๆ ให้ความสำคัญต่อความรู้ฝังลึก และสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เน้นให้เห็นกระบวนการจับความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่เป็นประสบการณ์หรือความชำนาญการ โดยที่ ดีเมอเรสต์ (Demerest อ้างอิงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 25) ซึ่งเป็นนักวิชาการในประเทศไทย ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่แตกต่างออกไป รูปแบบนี้ให้ความสำคัญทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง โดยเรียกว่า เป็นความรู้ที่มาจากด้านวิทยาศาสตร์ (Scientific Paradigm) และความรู้ฝังลึก หรือความรู้ที่มาจากด้านสังคม (Social Paradigm) โดยมีรายละเอียดของรูปแบบดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 รูปแบบการจัดการความรู้ของ ดีเมอเรสต์  
ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 26)

ในแผนภาพ รูปแบบการจัดการความรู้ของดีเมอเรสต์ เน้นการสร้างความรู้ในองค์กรเป็นความรู้สองแบบ โดยพิจารณานำหนักของความรู้ที่องค์กรต้องการว่ามีน้ำหนักเอนเอียงไปทางด้านใด เนื่องจากในบางองค์กรมีความรู้ฝังลึกน้อย ในขณะที่บางองค์กรมีความรู้ฝังลึกที่มีคุณค่ามาก รูปแบบนี้มีการจัดเก็บความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล เมื่อมีการจัดเก็บความรู้แล้วจะต้องมีการนำความรู้ที่นำมานั้น ๆ มาเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จักกันภายในองค์กร และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลผลิตให้เกิดขึ้น ลูกศรสีดำแสดงถึงทิศทางการไหลของความรู้ ในขณะที่ลูกศรสีขาวแสดงการไหลเป็นวง ซึ่งเน้นให้เห็นว่าความรู้ในองค์กรนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นทีละขั้นตามลำดับ ความรู้ที่นำเข้ามาอาจจะรวมทั้งความรู้ตามตำราและความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ จุดแข็งของรูปแบบนี้อยู่ที่การกำหนด หรือการบรรยายถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ให้เป็นที่ทราบล่วงหน้าทั่วกันภายในองค์กรว่าเป้าหมายสุดท้ายจะเป็นอย่างไร ดังนั้น การใช้ความรู้จะเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป็นประโยชน์โดยตรงต่อบุคลากร

รูปแบบการจัดการความรู้ที่รู้จักกันแพร่หลายในประเทศไทย มีที่มาจากองค์กร 2 แห่ง คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 27- 31)

### รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ได้พัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ในองค์กรของตนเพื่อให้มีการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน จึงได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่ 1-6 เป็นขั้นตอนการจัดการความรู้และขั้นตอนที่ 7 เป็นการเรียนรู้ ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึง การพิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจำเป็นต้องรู้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ทำให้เกิดความรู้ใหม่ อาจจะเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ทำให้เนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์

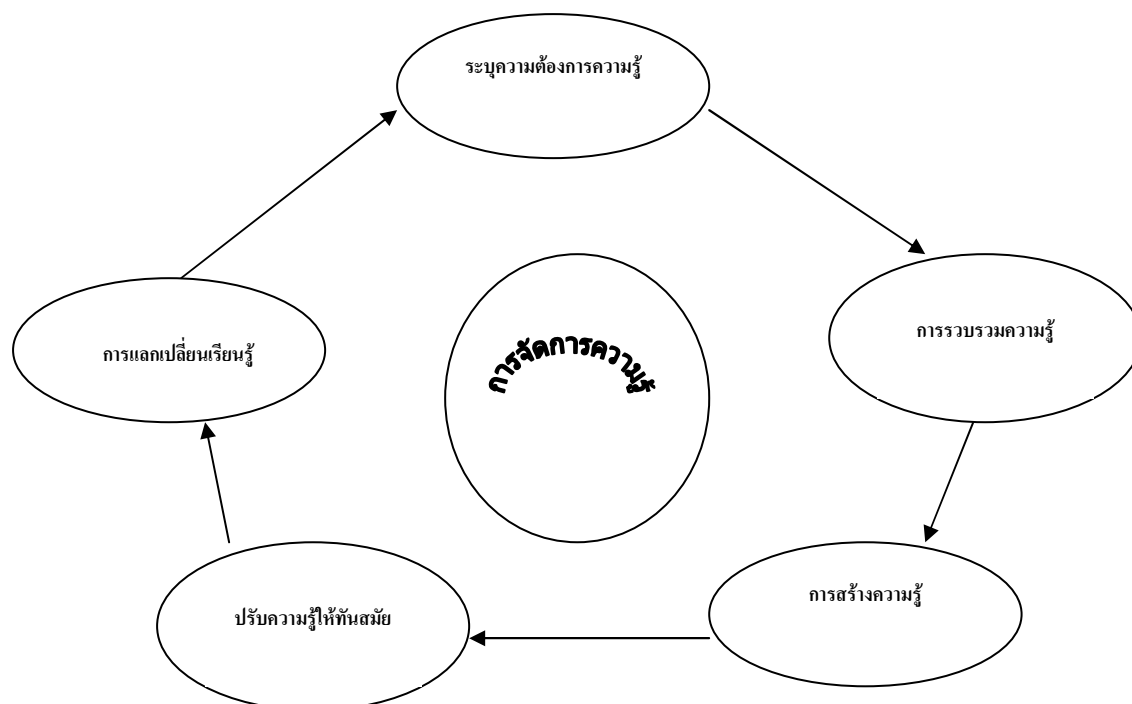
5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การทำให้ผู้ที่ต้องใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การนำความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยน ซึ่งถ้าเป็นความรู้แบบชัดแจ้งอาจจะเป็นเอกสาร หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือถ้าเป็นความรู้ฝังลึก อาจจะใช้เครื่องมือการจัดการความรู้มาช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การตั้งชุมชนผู้ปฏิบัติ การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน

7) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถดำเนินการได้โดยเริ่มจากการสร้างและแสวงหาคำความรู้ จากนั้นนำความรู้ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กรเมื่อมีการใช้ความรู้ย่อมเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ และมีการทำให้วงจรการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องไป ขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์กร และในกระบวนการทำงานทุกอย่างขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ 2548) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.) (ประพนธ์ ฝาสุกยี่ด 2549) มีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่คนเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

จากกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ออกแบบกรอบแนวทางการปฏิบัติ (Framework) มีลักษณะดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 กรอบแนวทางการปฏิบัติการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร.  
ที่มา: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 73)

### รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

(สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เริ่มงานมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2546 และได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน สคส. มีรูปแบบการจัดการความรู้ อยู่ 2 รูปแบบ โดยที่ในระยะแรกเป็นรูปแบบที่ปรับมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของคอลลิซันและพาร์เซลล์ (Collison and Parcell, 2004 อ้างอิงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 29) ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยเริ่มจากจุดประสงค์ของธุรกิจไปสู่ผลทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ก่อนทำงาน ขณะทำงาน และหลักการทำงาน การเรียนรู้ก่อนทำงาน คือ การสำรวจและรู้ว่ามีใครทำอะไรอยู่บ้างแล้ว ซึ่งสามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Intranet การใช้เครื่องมือค้นหาหรือสมุดหน้าเหลือง การเรียนรู้ขณะทำงาน คือ ตรวจสอบและทบทวนว่าการทำงานนั้นจะประสบความสำเร็จแน่นอน โดยการใช้เครื่องมือการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review: AAR) หรือชุมชนผู้ปฏิบัติ (Communities of Practices: CoPs) ส่วนการเรียนรู้หลังการทำงานนั้นจะทำให้มั่นใจว่าถ้าจะต้อง

ทำงานในลักษณะนั้นซ้ำอีก จะต้องรู้ว่ามีความสำเร็จและล้มเหลวอย่างไร ครั้งต่อไปจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะนำความรู้ที่ได้ไปแลกเปลี่ยนหรือจัดเก็บอย่างไร บุคลากรยังต้องเรียนรู้วิธีการเรียน ซึ่งเป็นการเรียนเกี่ยวกับวิธีการที่จะนำความรู้นั้นมาใช้ซ้ำ ควรจะเก็บไว้อย่างไร การเก็บไว้ในหัวบุคคลเป็นไปไม่ได้ วิธีการที่ดีที่สุดของการเก็บความรู้เพื่อการนำมาใช้ซ้ำ คือการสร้างระบบการเก็บความรู้ที่ช่วยให้นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและทำลายทิ้งหรือนำออกจากระบบเมื่อล้าสมัย

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้ คือ จะต้องมีการทำงานเป็นวงจรต่อเนื่องกัน บุคลากรมีความปรารถนาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและส่งเสริมการจัดการความรู้ ที่อาจจะทำได้โดยการประกาศคุณความดี ให้การยกย่อง ชมเชย หรือ ให้รางวัล ซึ่งจะช่วยให้เกิดความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการนำเครื่องมือและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่เข้ามาในองค์กร

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการเข้าถึงหลักการของการจัดการความรู้โดยเสนอรูปแบบปลาหู ดั้งภาพประกอบที่ 3 (ประพนธ์ ภาสุกยัต 2549: 22) ซึ่งเปรียบเทียบกับตัวปลาหู หรือเรียกว่า TUNA Model (Thai-Unaid Model) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ที่ง่าย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง

1) ส่วนแรก ได้แก่ ส่วนหัว เป็นส่วนที่เรียกว่า Knowledge Vision (KV) คือ การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ก่อนการเริ่มทำ KM ว่า “เราจะมุ่งหน้าไปทางใด” หรือ “เราทำ KM ไปเพื่ออะไร”

2) ส่วนที่ 2 ได้แก่ ส่วนตัว หรือเป็นส่วนตรงกลางของตัวปลา เรียกว่า Knowledge Sharing (KS) คือ ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถือว่าเป็น “หัวใจ” สำคัญและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในกระบวนการ KM การจะเกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กรต้องอาศัยความ “มีใจ” ให้แก่กัน หรือพูดง่าย ๆ ว่าต้องเริ่มจาก “แคร่” ก่อนจึงจะเกิดการ “แชร์”

3) ส่วนที่ 3 ได้แก่ ส่วนหาง เป็นส่วนที่เรียกว่า Knowledge Assets (KA) คือ ส่วนที่เป็นขุมความรู้ที่เก็บสะสมไว้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ โดยอาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยจัดเก็บเพื่อทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ



### ภาพประกอบที่ 3 รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลา”

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2549: 22)

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ต้องมีขั้นตอนกิจกรรมหลักๆ คือ

1. มีการรวบรวมข้อมูล ที่ต้องการใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะมีทั้งในลักษณะการค้นหาและการสร้างข้อมูล
  2. มีการกรองความรู้โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสร้างเป็นความรู้ใหม่
  3. มีการปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้องทันสมัย จัดเป็นหมวดหมู่และสะดวกในการนำไปใช้
  4. มีการเก็บความรู้เป็นทรัพย์สินขององค์กร
  5. มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ซึ่งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้จะแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการจัดระบบการเข้าถึงข้อมูลขององค์กรนั้นๆ
  6. มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ มีหลักสำคัญ คือ การยอมรับและสามารถใช้ความรู้ที่รับมาไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
  7. มีการให้บริการความรู้ที่เน้นทั้งการให้บริการและบริการตนเอง เช่น การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งนำไปสู่ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลอีกครั้ง ดังนั้นขั้นตอนกิจกรรมทั้ง 7 กิจกรรมจะเป็นพลวัตรต่อเนื่องกันไป
- ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้จึงเป็นเพียงกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือของนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งของความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เป้าหมายคือการพัฒนาคนและพัฒนาคนโดยมีความรู้เป็นเพียงเครื่องมือ จึงสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ เป็นเพียงเครื่องมือมิใช่เป้าหมาย ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเกิดจากตัวบุคคลที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อน ในการที่จะเข้าไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.2 ภาวะผู้นำ

ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำสามารถ ช่วยแก้ปัญหาได้ เช่น การที่ผู้บริหารทำตนให้เป็นตัวอย่าง สนับสนุนวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ นำ หลักการและเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ สนับสนุนการสร้างทีมและเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก ให้กำลังใจ ให้การยอมรับ และมีความภาคภูมิใจในบุคลากรของตน

วิก (Wiig 1997 อ้างอิงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 11) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ผู้นำควรจะมีลักษณะของพฤติกรรม ดังนี้ คือ การสร้างทีมและเครือข่าย การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการใช้นวัตกรรม การวางนโยบาย ที่ควบคุมและแก้ไขระบบหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา หรือระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ

คอตเตอร์ (Kotter 1999 อ้างอิงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับ ทิศทาง ขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคน พร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย การมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างไร้ทาง เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่ง ทางบริหารองค์กรนั้น ว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่ง บริหาร ก็จะทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา ในความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหารได้และไม่ใช่ว่าผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำได้ การที่องค์กรมอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันเพียงพอว่าผู้นั้นจะมีความสามารถในการนำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่ กำหนดตามโครงสร้างองค์กรก็ได้ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้ การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจากแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

ในองค์กรที่ดีจำเป็นต้องมีทั้ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพได้สูงสุด มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการชักจูงสมาชิกทั้งองค์กรให้มีเป้าหมายร่วมกันต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น การที่องค์กรจะดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน ก็คือ ผู้นำองค์กรที่จะต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน รวมทั้งจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในบุคลากรทุกระดับ

### 2.3 เทคโนโลยี (Technology)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) เทคโนโลยี (Technology) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี ที่ช่วยในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ เป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training, E-Learning, Web-based learning เป็นต้น

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการตอบโต้และการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยการปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงาน โดยชี้นำตนเองในการเรียนมากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีอิสระที่จะเริ่มประเภทการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ การกระจายความรู้ และการถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งในรูปแบบของพื้นที่เสมือน (Virtual Space) และการพบปะพูดคุย (Physical Space) ดังนั้นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน ความรู้หรือคลังข้อมูลและการสื่อสารในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดระบบค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ



เผยแพร่ ถ่ายทอดแบ่งปันและใช้ความรู้ในองค์กร (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ 2552: 40)

สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ (2542 อ้างอิงใน กระทรวงศึกษา 2550: 4)  
ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่า เป็นวิธีการ องค์ความรู้ และอุปกรณ์ ที่ใช้สำหรับ  
การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การนำเสนอข้อมูล  
และการใช้สารสนเทศ สามารถกล่าวได้ว่า ระบบสารสนเทศและระบบงานคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญ  
ยิ่งหรือเป็นแก่นของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสื่อถึงความหมายเดียวกัน คือ การใช้เทคโนโลยี  
สารสนเทศด้านข้อมูลข่าวสาร

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การจัดการ การบันทึก การประมวลผล  
การเสนอผล และการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี  
คมนาคม มาทำการผสมผสานกันเพื่อใช้ในการจัดเก็บ บันทึก ประมวลผลและรับส่ง นำเสนอข้อมูล  
และสารสนเทศไปยังผู้ใช้ที่อยู่ห่างไกล โดยผ่านข่ายงานคอมพิวเตอร์ เปิดโอกาสให้ผู้ใช้แลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ข้อมูล ข่าวสารระหว่างกันได้อย่างสะดวก เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการ  
จัดการความรู้ขององค์กร เทคโนโลยีเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร  
ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

## 2.4 การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในการติดต่อและสื่อความหมาย เป็นสิ่ง  
ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของมนุษย์ ที่ได้มีการสัมพันธ์กันที่นั้นย่อมมีการสื่อสาร ซึ่งนักการศึกษา  
ได้ให้ความหมายของการสื่อ ไว้ดังนี้

ไพโรธ เลิศพิริยกุลม (2543: 13) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า  
การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อซึ่งกันและกันในสังคมมนุษย์ เพื่อให้รับรู้เรื่องราวอันมีความหมาย  
ร่วมกันและก่อให้เกิดการสนองตอบต่อกัน การสื่อสารจะสมบูรณ์ต้องประกอบด้วยผู้ส่งสาร สารสื่อ  
หรือช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร การสื่อสารด้วยภาษาของมนุษย์มีทั้งการพูด การฟัง การอ่าน  
และการเขียน

การสื่อสาร เป็นกระบวนการของการร่วมกันสร้างสรรค์ความหมายระหว่าง  
คนสองคนหรือมากกว่านั้น ใช้วิธีการถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ด้วยการใช้สื่อที่  
ถ่ายทอดข่าวสารความรู้สึกรู้นึกคิดและทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง (พีระ จิร โสภณ, 2532)  
ได้กล่าวถึงกระบวนการติดต่อสื่อสาร ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่แลกเปลี่ยน  
ข้อเท็จจริง ทัศนะ ความคิดเห็น และประสบการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือ

กลุ่มบุคคล ซึ่งประกอบด้วยด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ หรือช่องทางรับส่งสาร ผู้รับสาร และปฏิกริยาตอบสนอง

สรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อซึ่งกันและกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยอาศัยสื่อกลางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร และสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ

## 2.5 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

โดยธรรมชาติของมนุษย์เราจะต้องสังกัดกลุ่มหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็องค์กรราชการ องค์กรเอกชน หรือองค์กรทางสังคม มนุษย์เราจะต้องปฏิบัติตนในกรอบขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่า วัฒนธรรม ถ้าไม่ทำตามก็ไม่สามารถที่จะอยู่ในองค์กรนั้นได้อย่างมั่นคงและอย่างมีความสุขได้ ปรากฏการณ์นี้พบเห็นได้ทั่วไป ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ ดังสุภาษิตที่ว่า “เข้าเมืองตาหลิ่ว ต้องหลิ่วตาตาม” การที่เป็นเช่นนี้ แสดงถึงอิทธิพลขององค์กรที่มีต่อสมาชิก ในการควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตามในสิ่งที่องค์กรต้องการ

หากกล่าวถึงองค์กรแล้ว คำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรม องค์กร กระบวนการทำงานในองค์กร หรือความเป็นผู้นำในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมา อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่งๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร ในโลกปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือ เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร (จุฬา เทียนไทย, 2550)

วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Peter Seng 1990 อ้างอิงใน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2553: 15) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม

และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร มีดังนี้

1. Personal Mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกรักของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดีคือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายริเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4. Team Learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5. System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (Daniel R. Denison 1990 อ้างอิงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553: 37) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดผล ดังนี้

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
  2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
  4. มีภารกิจ (และวิสัยทัศน์) ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน
- ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

การพัฒนาสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการตามแนวคิดของสถานศึกษา วัฒนธรรมของสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตามกาลเวลา และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แต่จะใช้เวลาค่อนข้างมาก วัฒนธรรมบางอย่างอาจหายไปจากสถานศึกษา แต่จะมีวัฒนธรรมใหม่ ๆ เข้ามา สถานศึกษาที่มีความแข็ง (Strong Culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะทำให้ยาก ดังนั้นการบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการกำหนดวัฒนธรรมสถานศึกษาที่พึงประสงค์ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาพร้อม ๆ กัน ขณะเดียวกันก็ต้องหาทางกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมให้หมดไปจากสถานศึกษา ซึ่ง บุญคลี ปลั่งศิริ (2548: 6) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นประเพณีเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติของชุมชนหรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กร เพราะการปรับโครงสร้างขององค์กร อาจเป็นเพียงการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นการอบรมการปฏิบัติของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่ใช่กฎ ระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีการเขียนไว้เช่นเดียวกับกฎหมาย หรือ ระเบียบข้อบังคับในองค์กร แต่จะเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำ สามารถสร้างขึ้นมาได้เองโดยผู้บริหารจะต้องติดตาม และคอยสำรวจอยู่เสมอว่ามีวัฒนธรรมใดที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องปรับเปลี่ยน พร้อมทั้งพยายามสร้างวัฒนธรรมใหม่ ที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้ครูผู้สอน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษาจะต้องมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือจากผู้อำนวยการ โรงเรียน ไปยังรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้างาน กลุ่มงาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน และปฏิบัติงานโดยผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง โดยการประพฤติตนให้สอดคล้อง

กับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัตินั้นจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตาม ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักตนเอง และรู้จักบุคลิกลักษณะของตนเองว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากวัฒนธรรมที่จะต้องสร้างอย่างไร และจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างไร เช่น สถานศึกษาที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ โดยจะต้องทำให้ผู้ขอใช้บริการพึงพอใจในการให้บริการ ผู้บริหารก็ต้องมีหัวใจเป็นนักบริการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการก่อนและผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ขอใช้บริการ หรืออาจจะร่วมกันกำหนด ถ้าสถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารที่ยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบตามขั้นตอนตามสายบังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ขอใช้บริการ และไม่มีหัวใจของการให้บริการแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมของการให้บริการขึ้นได้ในสถานศึกษา

### การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) คือ การพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสามารถที่จะก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ของส่วนราชการต้องพัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อมาปี พ.ศ. 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานราชการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ และจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีการพิจารณาประเมินและให้รางวัลชมเชยผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เริ่มโครงการนำการจัดการความรู้เข้ามาสู่หน่วยงานในปี พ.ศ. 2548 โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีโครงการนำร่องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดไว้ว่า ให้เป็นการดำเนินงานรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร นำมาจัดเก็บและเผยแพร่ ทั้งในส่วนของความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน และความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ นำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต และผลลัพธ์สูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2549: 18)

ในปีงบประมาณ 2548 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดตั้งโครงการนำร่องการจัดการความรู้ โดยตั้งศูนย์จัดการความรู้ใน 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งได้แก่ สพท.เชียงใหม่ เขต 2 สพท.พิษณุโลก เขต 1 สพท.หนองคาย เขต 2 สพท. สุรินทร์ เขต 1

สพท. สิงห์บุรี สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 สพท. พัทลุง และ สพท. สุราษฎร์ธานี เขต 1 หลังจากนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำร่อง ได้จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ในรูปแบบของเว็บไซต์ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตั้งเป้าหมายว่าในปีงบประมาณ 2549 จะขยายให้ครบ 175 เขต และในปี 2550 ได้จัดการอบรมบุคลากรหลักในเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต เพื่อสนับสนุนให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้เริ่มนำเข้าไปในสถานศึกษาที่มีความพร้อม มีการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้เกิดพลังการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา 2550)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้หน่วยงานในสังกัด พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถประยุกต์พัฒนา งานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ให้โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดย ดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาต้นแบบด้านการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับหน่วยงานอื่นได้ และให้หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องต้องมีนโยบายที่จะช่วยเกื้อหนุน โดยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ให้เกิดนวัตกรรมที่ นำไปสู่การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ดังนี้

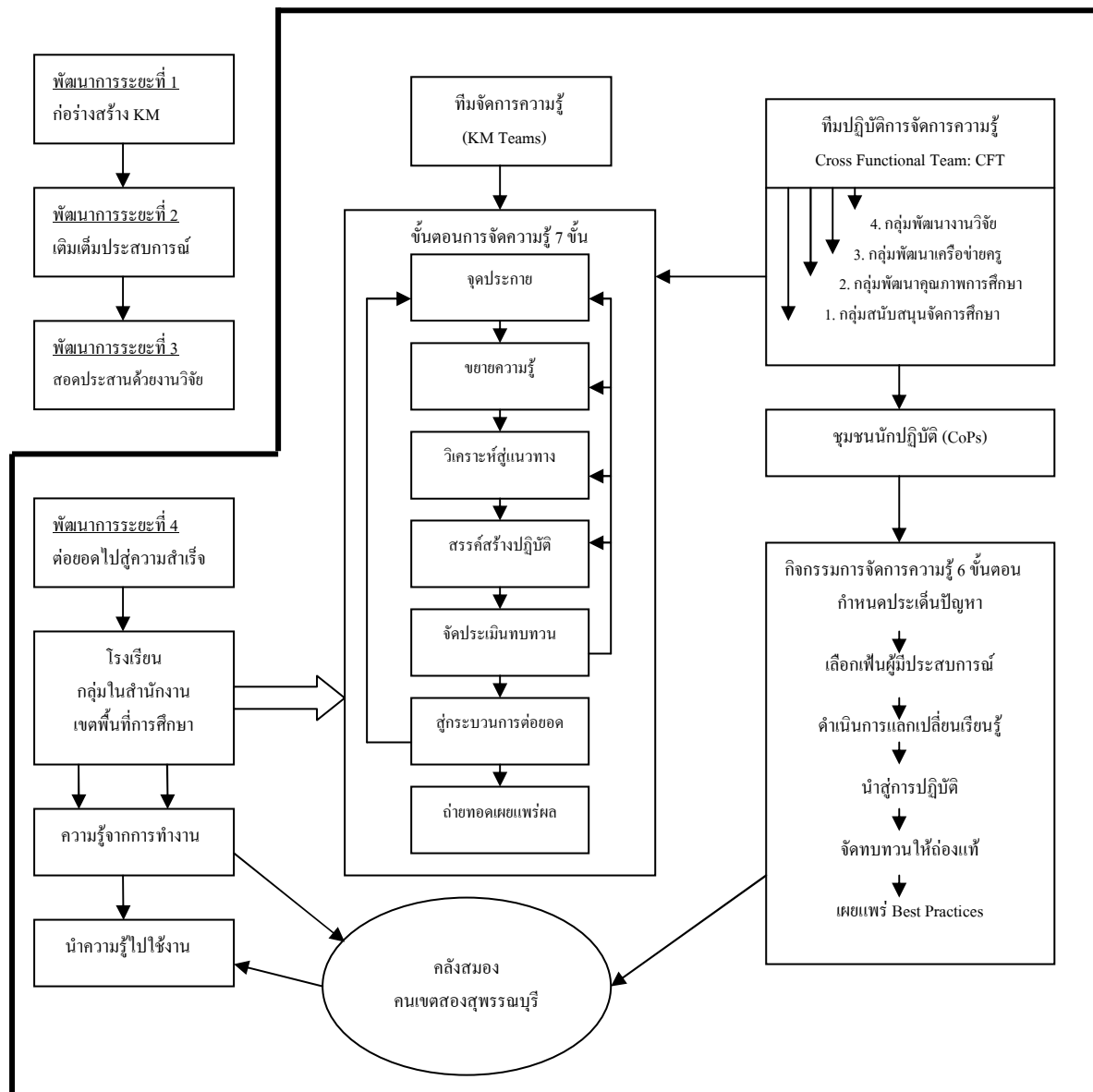
1. การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ภายในองค์กร จนเป็นแบบอย่าง ได้
2. ผู้บริหาร โรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการจัดการ ความรู้สามารถนำไปขยายผลสู่ครูผู้สอน เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
3. พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนแกนนำการจัดการความรู้เพื่อให้โรงเรียนเหล่านี้ นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบและมีประสิทธิภาพไม่น้อยกว่า 6 โรงเรียน
4. โรงเรียนแกนนำการจัดการความรู้มีผลงานเด่นที่สามารถนำเข้าสู่ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่หลากหลาย สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ ศึกษาคูงานของโรงเรียนในสังกัดและพื้นที่ใกล้เคียง

จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต และสถานศึกษา 78 แห่ง เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ได้ศึกษารูปแบบการจัดการ ความรู้จากหลายแหล่งและตกลงกันว่าในการเริ่มต้นจะยึดแนวรูปแบบปลาของ สถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการไประยะหนึ่ง ได้มีการปรับปรุง

รูปแบบและตกผลึกในระยะสุดท้ายของโครงการ รูปแบบที่เหมาะสมของตนเองควรมีลักษณะอย่างไร ทุกองค์กรเสนอรูปแบบอย่างหลากหลาย เช่น รูปแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา ส่วนระดับสถานศึกษาได้คัดเลือกโรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มีรูปภาพที่ 126) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่มีนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการจัดการความรู้

#### การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้ปรับแนวคิรูปแบบของการจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองที่ครอบคลุมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องขององค์กร โดยมีลักษณะของรูปแบบตามภาพประกอบที่ 4 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 4 รูปแบบการจัดการความรู้ สพท. สุพรรณบุรี เขต 2  
ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 33)

สพท.สุพรรณบุรี เขต 2 ได้พิจารณาเห็นว่า องค์ประกอบหลัก 3 ประการของการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ และการจัดตั้งทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยที่ทั้งหมดจะเป็นทางนำไปสู่การตั้งคลังสมองขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

การจัดการความรู้เริ่มจากการปูพื้นฐานความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยการประชุมและการฝึกอบรมภายใน ระยะต่อมาเป็นการขยายขอบข่ายความรู้และประสบการณ์ โดยการเข้าร่วมการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับจัดการความรู้กับองค์กร

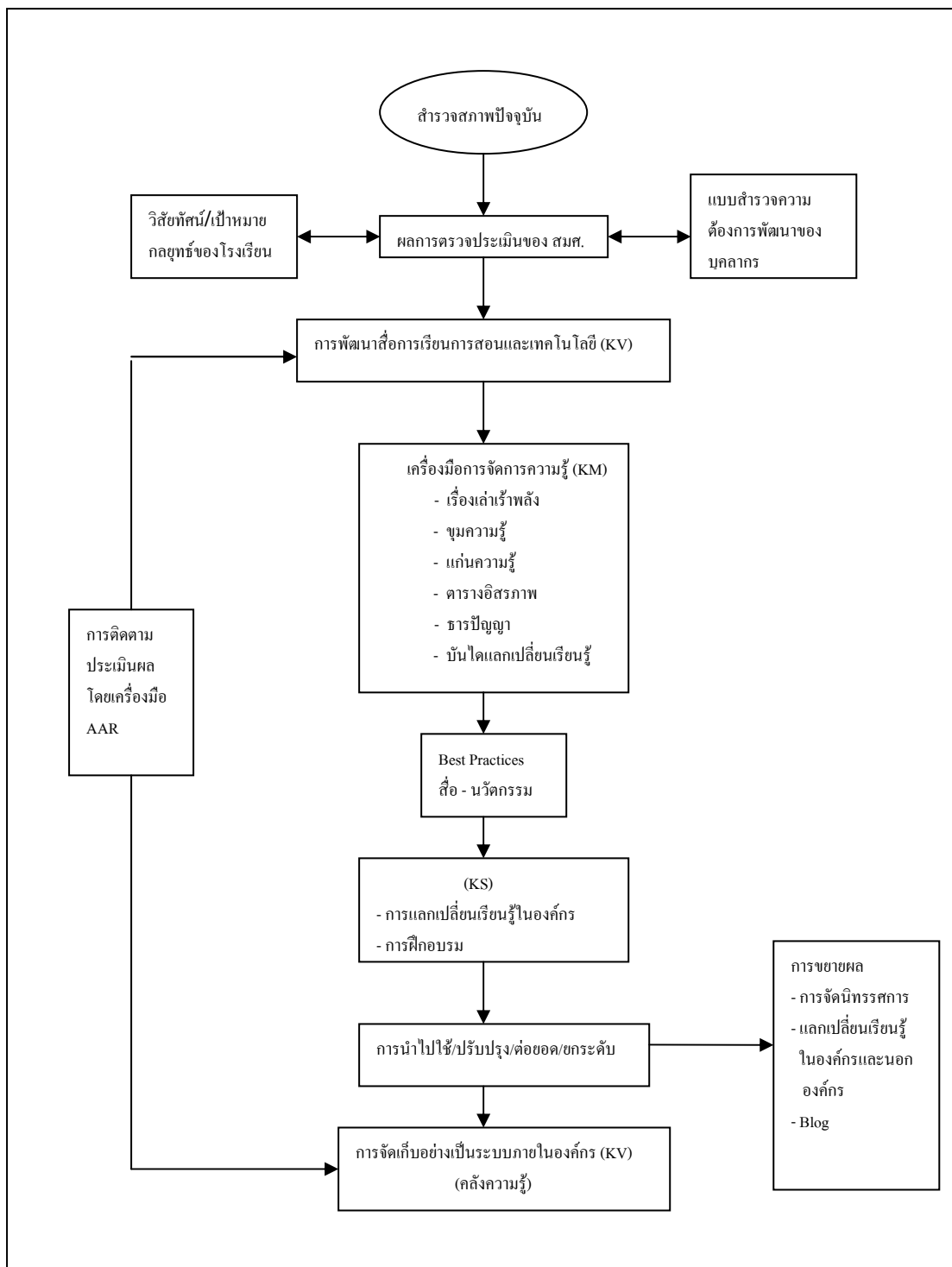


ภายนอก รวมทั้งการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ทั้งที่เป็น องค์กรศึกษาและองค์กรธุรกิจ ในระยะพัฒนาการที่สามเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ความรู้อีกขึ้น หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการพร้อม ๆ กันทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยที่ในระยะนี้ จะเป็นการเน้นความสำคัญของความรู้ฝังลึกของบุคลากรต่าง ๆ เช่น นวัตกรรม ศึกษานิเทศก์ และผู้สอน สาระวิชาต่าง ๆ

ทีมจัดการความรู้จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งให้ริเริ่มและสนับสนุนการจัดการความรู้ในหน่วยงานย่อยของสำนักงานหรือโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด จะเห็นได้ว่าทีมนี้จะต้อง เริ่มตั้งแต่การกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ จนกระทั่งไปถึงขั้นสุดท้ายที่เป็นการ สร้างแรงจูงใจ ซึ่งชมผลสำเร็จโดยการนำผลงานไปต่อยอดหรือเผยแพร่ ในองค์กรประกอบที่สาม เป็นการ ตั้งทีมปฏิบัติการจัดการความรู้หรือเรียกง่าย ๆ ว่าทีมทำงาน โดยกำหนดให้เป็นทีมที่มาจากต่างฝ่าย มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาช่วยกันคิด รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการจับกลุ่มของผู้ ที่ปฏิบัติหน้าที่ใกล้เคียงกันมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสุดท้ายก็จะได้สิ่งที่เป็นการปฏิบัติที่ เป็นเลิศในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามภาระหน้าที่ของตน

#### **การจัดการความรู้โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2**

โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) จัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นปฐมวัย จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนประมาณ 1,200 คน การจัดการความรู้ของโรงเรียนนี้เริ่มจาก จุดเล็ก ๆ ที่ต้องการพัฒนาสื่อการสอนให้เป็นที่สนใจแก่นักเรียน โดยเน้นให้เป็นสื่อที่คุณครูทำเองได้ ไม่ต้องซื้อให้เปลืองงบประมาณรวมทั้งได้มีโอกาสสร้างความรู้ความชำนาญการสร้างสื่อนี้ให้กับ คุณครูที่สนใจ และพัฒนาต่อยอดความรู้ให้มีเพิ่มขึ้นจากที่ได้เรียนรู้ โดยที่เมื่อพิจารณาคุณโครงสร้าง ของรูปแบบจะเห็นได้ว่ายังใช้หลักการของโมเดลปลา (KV-KS-KA) ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ ร.ร. บ้านง่อนหนองพะเนาวิ (มิตรภาพที่ 126)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553: 35)

โรงเรียนบ้านอ่อนหนองพะเนา (มิตรภาพที่ 126) ได้เพิ่มเติมจากวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ของ โมเดลปลาหูที่ให้พิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยนำผลการประเมิน รอบที่ 1 ของ สมศ. และความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนมาพิจารณาร่วมกัน ทำให้ทุกคนเห็น พ้องต้องกันว่าต้องการจัดการความรู้เรื่องการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี ชั้นตอน การทำงาน ประกอบด้วย การใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ต่าง ๆ ทำให้เกิดองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกัน มีการนำไปใช้และต่อยอดความรู้ในหลายโอกาส รวมทั้งได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ ที่จะทำให้นำกลับมาใช้ได้

ผลงานการจัดการความรู้ของโรงเรียน โดยเฉพาะการทำสื่อการสอนประเภท Pop-up ทำให้บุคลากรของโรงเรียนสามารถพัฒนาผลงานที่มีความสวยงามและมีโครงสร้างที่ซับซ้อนขึ้น มากกว่าในตอนต้นโครงการ ทำให้ผลงานของโรงเรียนได้รับเลือกให้นำเสนอในรายการโทรทัศน์ “คิดได้ไง” เผยแพร่ทั่วประเทศ

### การจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้ประกาศนโยบาย ขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรกำหนดเป็นจุดเน้น “ก้าวใหม่ สพท.สงขลา เขต 2” คือ การสร้างความ เข้มแข็งให้ กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ โรงเรียนในสังกัดด้วยการนำเครื่องมือการจัดการ ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาคุณภาพในเชิงรุก เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2548 โดยนำ กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาใช้ในการ พัฒนาองค์กร แบ่งพัฒนาการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อร่างสร้าง KM เป็นระยะแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้นำมาเผยแพร่แก่บุคลากรในหน่วยงาน จากนั้นสร้างเว็บไซต์เตรียมจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จาก การจัดการความรู้ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 และเข้า ร่วมใน โครงการการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อีก 7 แห่ง นำกิจกรรมและเว็บไซต์คลังความรู้ที่สร้างไว้ นำไปปรับใช้ ในชื่อเว็บไซต์ “แมงมุม” ไปทดลองใช้จัดเก็บองค์ความรู้ในหน่วยงาน ผ่านมาระยะหนึ่งพบว่า มีผู้ เข้ามาบันทึกองค์ความรู้ในคลังน้อยมาก คณะดำเนินงานการจัดการความรู้ จึงได้ทบทวนหาแนว ทางแก้ไขปรับปรุง นำไปสู่พัฒนาการในระยะต่อไป

ระยะที่ 2 เติมเต็มประสิทธิภาพ โดยค้นหาแนวทางจากผู้ที่เคยจัดการความรู้ เป็นผล สำเร็จมาก่อน ทำให้ได้เรียนรู้ว่าการจัดการความรู้จะเน้นเฉพาะในส่วนของ เทคโนโลยี อย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ หากจะจัดการความรู้ให้เป็นผลสำเร็จได้ต้องเริ่มจาก กระบวนการจัดการความรู้

ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ตกผลึกมาจากประสบการณ์ทำงานควบคู่ไปกับการนำความรู้นั้น บันทึกลงในเทคโนโลยี จึงเรียกว่าสามารถดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ไปได้พร้อม ๆ กัน ในแบบการมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยน (Face to Face) ควบคู่กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังได้สำรวจรูปแบบวิธีการที่จะนำคนในองค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเข้าร่วมเรียนรู้กระบวนการจากกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.) จากนั้นเริ่มจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหู

ระยะที่ 3 ต่อยอดไปสู่ความสำเร็จ เป็นการปรับปรุงและการขับเคลื่อนการจัดการความรู้จากเดิม โดยใช้แนวการดำเนินงานที่มีมาปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเสริมต่อด้วยแนวดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้ร่วมเรียนรู้ความสำเร็จจากงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 4 ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ศูนย์ขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน มีโครงสร้างของการขับเคลื่อน 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

1.1 ขับเคลื่อนโดยหน่วยงาน คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ให้โรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ จำนวน 7 โรงเรียน นำการจัดการความรู้ไปขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อขยายผลไปสู่โรงเรียนอื่นในสังกัด ซึ่งแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู ภายในหน่วยงานจะมีบุคลากรที่ทุกคนร่วมกันจัดการความรู้ทั้งในรูปของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้งานผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนทั้งในรูปแบบพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Face to Face) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบออนไลน์ ผ่านเว็บไซต์แมงมุม “เครือข่ายความคิด พันธมิตรความรู้” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

1.2 ขับเคลื่อนโดยองค์กรที่เป็นแกนนำ ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1.2.1 ทีมจัดการความรู้ (KM Team) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

1.2.2 ทีมปฏิบัติการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

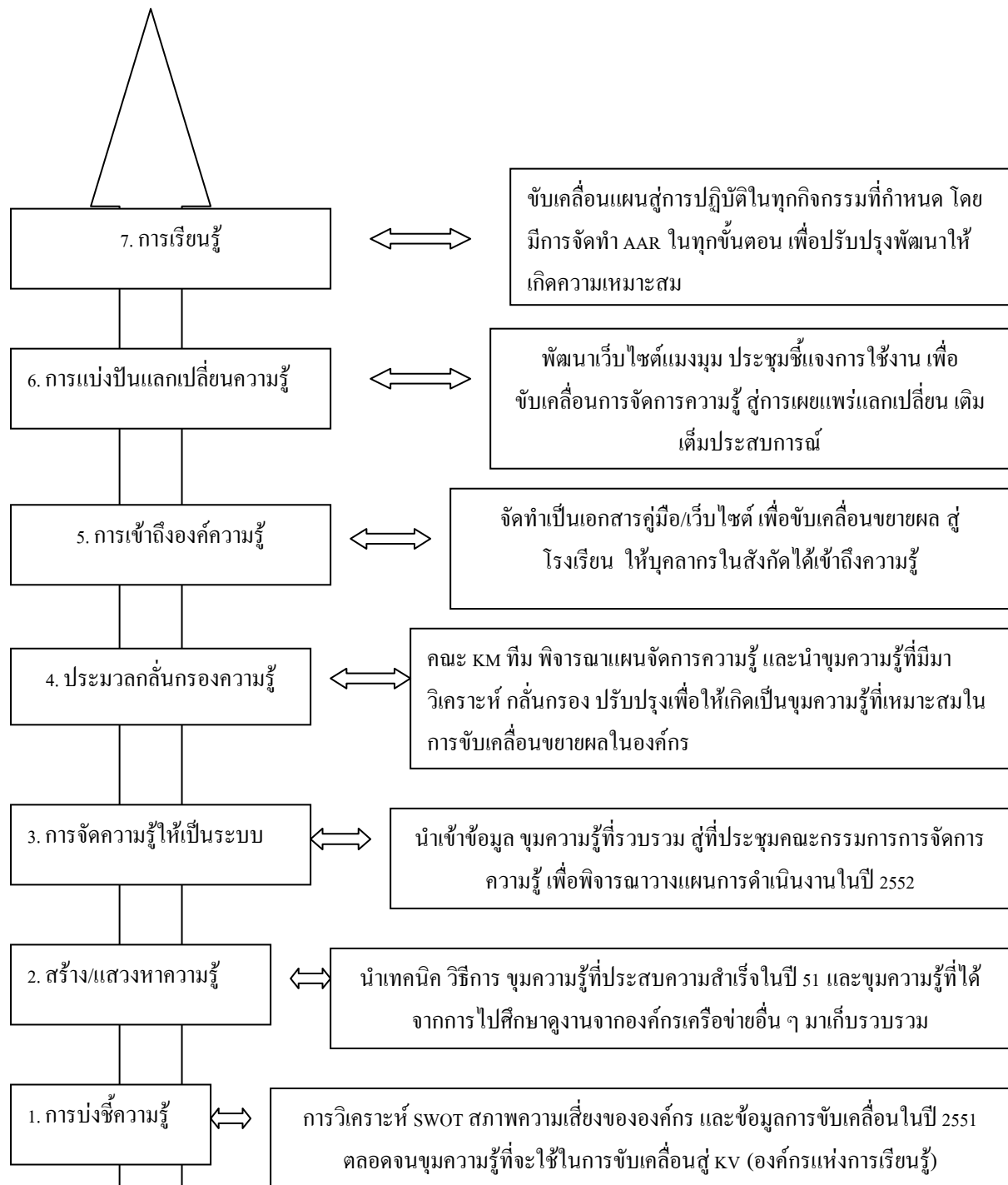
- 1) กลุ่มสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 2) กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) กลุ่มพัฒนาเครือข่ายครู

#### 4) กลุ่มพัฒนางานวิจัย

แต่ละกลุ่มจะมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ตามประเด็นหัว  
ปลาที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ ชุมชนละ 10 คน

โดยทีมจัดการความรู้ (KM Team) และทีมปฏิบัติการจัดการ  
ความรู้ ใช้เทคนิค Modeling และ Coaching กับโรงเรียน และดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอน  
การจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

2. ขั้นตอนการจัดการความรู้ ด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอนของสำนักงาน  
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบที่ 6 กระบวนการ 7 ขั้นตอนของ ก.พ.ร. สู่แผนการจัดการความรู้ของ สพท.สงขลา เขต 2  
 ที่มา: แผนการจัดการความรู้ปี 2552 ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2  
 การขับเคลื่อนขยายผลในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มุ่งมั่นให้ทุกส่วนราชการมีการขยายผลการดำเนินงานการจัดการความรู้โดยส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ครอบคลุมการปฏิบัติราชการในทุกระดับขององค์กรอย่างจริงจัง จึงกำหนดให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ของส่วนราชการ จะต้องสามารถส่งผลโดยตรงต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีผู้ที่ได้ทำการวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังนี้

ชวลิตร ขอดศิริ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาครูผู้สอนในโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จำนวน 107 คน ในปีการศึกษา 2549 พบว่า การจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย ครูส่วนใหญ่เห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติในประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนักเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์ของเพื่อนครู พัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูในด้านวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อน ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จัดการความรู้อย่างเป็นหมวดหมู่ ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนครูได้รับการอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน แสดงความผูกพันกับโรงเรียน ปฏิบัติตนในระเบียบวินัยของโรงเรียน ให้ความสำคัญต่อบุคคลทุกระดับ ศึกษาหาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมมาพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน องค์กรประกอบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ แสดงตัวชี้วัดสำหรับการจัดการความรู้ในแต่ละภาคเรียน เสริมแรงบวกแก่นักเรียนเพื่อกระตุ้นความสนใจในการเรียน

อรวรรณ อุทัยฉัตรรัตน์ (2551) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท เชียงใหม่ พบว่า วิธีการทำงานของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา ยังเป็นลักษณะของการทำงานแบบลองผิดลองถูก เพื่อหาวิธีการในการทำงาน และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด (Best Practices) โดยสังเกตจากวิธีการทำงาน

ที่มีการปรับปรุงรูปแบบในการทำงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยวิธีการแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงาน แต่สิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบยังขาดการจัดเก็บองค์ความรู้ทั้งที่เป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ซึ่งความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนา แบ่งปันกันได้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการทำงาน และความรู้ที่ได้มีบันทึกไว้แล้ว (Explicit Knowledge) ในรูปแบบของหนังสือ รวมถึงคู่มือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลการทำงานได้ง่ายยิ่งขึ้น ตามนโยบายของหน่วยงานที่ได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบให้คงอยู่กับหน่วยงาน โดยอาจใช้รูปแบบของการจัดระบบที่สามารถบันทึกข้อมูลไว้ในสื่อรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น สื่อสไลด์ทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้แก่หน่วยงาน และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดสำหรับการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาต่อไป

น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ (2552) ศึกษาการเปรียบเทียบผลการดำเนินการดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยพายัพ ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยพายัพมีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 การจัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ พบว่า การจัดลำดับทั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยพายัพ ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านองค์ประกอบจำนวนทั้งหมด 9 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การจัดการความรู้ รวมถึงปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีมหาวิทยาลัยพายัพ มีผลต่อผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยพายัพ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย คือ มหาวิทยาลัยควรพัฒนาปัจจัยด้านความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี โดยการพัฒนาความชำนาญของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น การใช้โปรแกรมเพื่อการสืบค้นความรู้ จัดเก็บความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล รวมทั้งควรจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

รัตน์ เทียงตรง (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 กรณีศึกษา โรงเรียนอนุบาลดาราภิรมย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์



กึ่งโครงสร้างแบบบันทึกภาคสนาม ผลการศึกษา พบว่า (1) การกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนได้ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนดกิจกรรม งาน และโครงการ ทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (2) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนได้ใช้การบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม มีคำสั่งมอบหมายงานที่ชัดเจน มีความพร้อมด้านทรัพยากร วัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและบุคคล บุคลากร รู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน และ (3) ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการสร้างและใช้คลังความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการจัดระบบชิ้นงาน เอกสารหลักฐานถูกต้องเป็นปัจจุบัน สามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูต้นแบบ การเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่าง ๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้บุคลากรเพื่อนำไปจัดทำสื่อแบบวัดผล ประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาคุณภาพของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น

วสันต์ ลาจันติก (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประสบความสำเร็จตามการรับรู้ของครู และผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า (1) การจัดการความรู้มีการปฏิบัติมาก ตามทัศนะของครู และผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำองค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้ (2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยการสนับสนุน งบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจนตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนำเข้้องค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้นั้นมีวิธีการ และองค์ประกอบที่หลากหลายในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในโรงเรียนนั้น จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมและการ

พัฒนากระบวนการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพราะการศึกษา คือ รากฐานที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา อันจะส่งผลให้การศึกษาเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 อันจะเป็นการพัฒนา ปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียนต่อไป

## 6. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการทบทวนเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้ดังนี้

การจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้
2. ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้
3. ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
4. ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้
5. ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้
6. ขั้นตอนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. ขั้นตอนการเรียนรู้

ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ด้านการสื่อสาร
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ภาพประกอบที่ 7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ จำนวน 7 แห่ง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 178 คน เป็นการศึกษาจากประชากรทั้งหมด ดังนี้

- |                                    |                 |       |       |
|------------------------------------|-----------------|-------|-------|
| 1. โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา | ผู้บริหารและครู | จำนวน | 64 คน |
| 2. โรงเรียนบ้านคลองหะ              | ผู้บริหารและครู | จำนวน | 25 คน |
| 3. โรงเรียนบ้านควนเนียง            | ผู้บริหารและครู | จำนวน | 15 คน |
| 4. โรงเรียนบ้านโคกเมา              | ผู้บริหารและครู | จำนวน | 28 คน |
| 5. โรงเรียนบ้านฉลุง                | ผู้บริหารและครู | จำนวน | 20 คน |
| 6. โรงเรียนบ้านหน้าวัดโพธิ์        | ผู้บริหารและครู | จำนวน | 20 คน |
| 7. โรงเรียนบ้านนาแสน               | ผู้บริหารและครู | จำนวน | 6 คน  |

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 2 ชุด ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับครูในโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้เลือกตอบเพียงข้อเดียว ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีคำถาม 6 ข้อ ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน มีคำถาม 7 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (7) การเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 30 ข้อ ใช้คำถามเหมือนกันทั้ง 2 ชุด เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยเลือกคำตอบจากที่กำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านภาวะผู้นำองค์กร (2) ด้านเทคโนโลยี (3) ด้านการสื่อสาร (4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 30 ข้อ ใช้คำถามเหมือนกันทั้ง 2 ชุด เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยเลือกคำตอบจากที่กำหนดไว้ 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ชุดที่ 1 มีคำถาม จำนวน 16 ข้อ ชุดที่ 2 มีคำถาม จำนวน 20 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยเลือกคำตอบจากที่กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด  
และข้อเสนอปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้

### การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตาม  
ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการ และทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยใน  
ครั้งนี้
2. ศึกษาแนวคิด วิธีสร้างเครื่องมือ แบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมขอบข่ายด้านต่าง ๆ
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสม  
ถูกต้อง และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข
5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เมื่อถูกต้อง  
และได้รับการยอมรับแล้วนำไปจัดพิมพ์แบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ  
หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับโรงเรียนคู่พัฒนาของโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 12 โรงเรียน คือ  
(1) โรงเรียนรัตนพลวิทยา (2) โรงเรียนบางกล่ำรัชมังคลาภิเษก (3) โรงเรียนบ้านวังพา (4) โรงเรียน  
วัดม่วงค่อม (5) โรงเรียนวัดโคกสมานคุณ (6) โรงเรียนบ้านไร่ (7) โรงเรียนบ้านหัวป่าบ (8) โรงเรียน  
วัดคงคาดี (9) โรงเรียนบ้านหนองนายขุย (10) โรงเรียนบ้านคลองช้าง (11) โรงเรียนบ้านควนนา  
(12) โรงเรียนวัดเลียบ โดยทดสอบกับผู้บริหาร 12 คน และครูในโรงเรียนดังกล่าว จำนวน 30 คน  
รวม 42 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ ได้ค่า Cronbach's Alpha ในแบบสอบถามชุดที่ 1 ตอนที่ 2 = 0.918  
ตอนที่ 3 = 0.854 ตอนที่ 4 = 0.828 และในแบบสอบถามชุดที่ 2 ตอนที่ 2 = 0.966 ตอนที่ 3 = 0.980  
ตอนที่ 4 = 0.988
6. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจาก  
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกตามลักษณะที่มาของข้อมูลได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนาม ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในการทำหนังสือถึงโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ ทั้ง 7 โรงเรียนเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

1.2 ส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

1.3 นำแบบสอบถามที่รวบรวมมาได้ ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ เอกสารรายงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ จำนวน 7 แห่ง รวมถึงแผนปฏิบัติการของการจัดการความรู้ ผลการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนทั้ง 7 แห่ง

## การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของประชากรโดยการนำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 นำข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ผู้วิจัยประยุกต์จากเกณฑ์วิธีการวัดและประเมินผลของ บลูม (Bloom 1986) อ้างอิงใน บรรเจิด ทิงเหม 2549) โดยการแบ่งค่าคะแนนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับการดำเนินการ
1.00 – 2.33	หมายความว่า น้อย
2.34 – 3.66	หมายความว่า ปานกลาง
3.67 – 5.00	หมายความว่า มาก

ตอนที่ 3 นำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน มาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยประยุกต์จากเกณฑ์วิธีการวัดและประเมินผลของบลูม (Bloom 1986 อ้างอิงใน บรรณเจ็ด ทิงเหม, 2549) โดยการแบ่งค่าคะแนนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับการดำเนินการ
1.00 – 2.33	หมายความว่า น้อย
2.34 – 3.66	หมายความว่า ปานกลาง
3.67 – 5.00	หมายความว่า มาก

ตอนที่ 4 นำข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบสอบถามตอนที่ 4 เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยประยุกต์จากเกณฑ์วิธีการวัดและประเมินผลของบลูม (Bloom, 1986 อ้างอิงใน บรรณเจ็ด ทิงเหม, 2549) โดยการแบ่งค่าคะแนนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับปัญหาอุปสรรค
1.00 – 2.33	หมายความว่า น้อย
2.34 – 3.66	หมายความว่า ปานกลาง
3.67 – 5.00	หมายความว่า มาก

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามให้โรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ 7 โรงเรียน จำนวน 178 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ชุด แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร จำนวน 13 ฉบับ แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน จำนวน 165 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ทั้ง 2 ชุด จำนวน 165 ฉบับ เป็นชุดที่ 1 จำนวน 13 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และชุดที่ 2 จำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.12 สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

ตอนที่ 2 การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

#### สถานภาพทั่วไป

สำหรับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในชุดที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหาร ประกอบด้วย เพศอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุราชการ สถานที่ปฏิบัติราชการ สถานภาพการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 1



ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน

N = 13		
สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	10	76.9
หญิง	3	23.1
2. อายุ		
31-40 ปี	1	7.7
41-50 ปี	3	23.1
51-60 ปี	9	69.2
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	5	38.5
ปริญญาโท	8	61.5
4. อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	1	7.7
11-15 ปี	1	7.7
21 ปีขึ้นไป	11	84.6
5. สถานที่ปฏิบัติราชการโรงเรียน		
มัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา	3	23.0
บ้านคลองหะ	2	15.4
บ้านควนเนียง	2	15.4
บ้านฉลุง	2	15.4
บ้านโคกเมา	1	7.7
บ้านหน้าวัดโพธิ์	2	15.4
บ้านนาแสน	1	7.7
6. สถานภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียน		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	7	53.8
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	6	46.2

จากตาราง 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในชุดที่ 1 ซึ่งเป็นผู้บริหาร มีลักษณะ ดังนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 76.9 มีอายุระหว่าง 51- 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.2 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท เป็นร้อยละ 61.5 อายุราชการ มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 84.6 ปฏิบัติราชการในโรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา คิดเป็นร้อยละ 23.1 โรงเรียนบ้านคลองหะหะ คิดเป็นร้อยละ 15.4 โรงเรียนบ้านควนเนียง คิดเป็นร้อยละ 15.4 โรงเรียนบ้านฉลุง คิดเป็นร้อยละ 15.4 โรงเรียนบ้านหน้าวัดโพธิ์ คิดเป็นร้อยละ 15.4 โรงเรียนบ้านโคกเมา คิดเป็นร้อยละ 7.7 โรงเรียนบ้านนาแสน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ปฏิบัติราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 53.8 และในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 46.2

สำหรับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในชุดที่ 2 แบบสอบถามครูผู้สอน ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุราชการ สถานที่ปฏิบัติราชการ สถานะในการจัดการความรู้ และการปฏิบัติหน้าที่การสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของสถานภาพทั่วไปของครูผู้สอน

n = 152		
สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	30	20.0
หญิง	121	80.0
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	7	4.6
31-40 ปี	23	15.0
41-50 ปี	63	41.5
51-60 ปี	59	38.9
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	134	88.3
ปริญญาโท	17	11.0
อื่น ๆ (ปวส.)	1	0.7
4. อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	19	12.5
11-15 ปี	23	15.1
16-20 ปี	27	17.8
21 ปีขึ้นไป	83	54.6
5. สถานที่ปฏิบัติราชการโรงเรียน		
มัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา	50	32.9
บ้านคลองหวะ	25	16.4
บ้านควนเนียง	13	8.6
บ้านฉลุง	18	11.8
บ้านโคกเมา	25	16.4
บ้านหน้าวัดโพธิ์	16	10.5
บ้านนาแสน	5	3.4

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. สถานะการจัดการความรู้ในโรงเรียน		
เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้	73	48.0
ไม่ได้เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้	79	52.0
7. ปฏิบัติหน้าที่การสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้		
คณิตศาสตร์	16	10.5
ภาษาไทย	23	15.1
วิทยาศาสตร์	14	9.2
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	10	6.6
ภาษาต่างประเทศ	18	11.9
ศิลปะ/ดนตรีนาฏศิลป์	5	3.3
การงานอาชีพ	9	5.9
สุขศึกษา/พลศึกษา	3	2.0
สอนมากกว่า 1 กลุ่มสาระ	54	35.5

จากตาราง 2 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในชุดที่ 2 ซึ่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้จำนวน 7 โรงเรียน มีลักษณะ ดังนี้ข้าราชการครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 79.6 มีอายุระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.4 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 88.2 มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 54.6 ปฏิบัติราชการในโรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 สงขลา คิดเป็นร้อยละ 32.9 โรงเรียนบ้านคลองหหวะ คิดเป็นร้อยละ 16.4 โรงเรียนบ้านควนเนียง คิดเป็นร้อยละ 8.6 โรงเรียนบ้านฉลุง คิดเป็นร้อยละ 11.8 โรงเรียนบ้านหน้าวัดโพธิ์ คิดเป็นร้อยละ 10.5 โรงเรียนบ้านโคกหมา คิดเป็นร้อยละ 16.4 โรงเรียนบ้านนาแสน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 49.4 ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่การสอนมากกว่า 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 35.5

## การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน  
ต่อกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของ โรงเรียน

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
<b>การบ่งชี้ความรู้</b>						
1. มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการจัดการ ความรู้ของ โรงเรียน	4.23	0.60	มาก	4.16	0.70	มาก
2. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมใน การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายในการจัดการความรู้	4.31	0.63	มาก	4.34	0.80	มาก
3. มีการสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน	4.00	0.71	มาก	4.22	0.80	มาก
4. มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแหล่ง ความรู้ในโรงเรียนก่อนเริ่มทำงาน	4.46	0.67	มาก	4.19	0.79	มาก
<b>ภาพรวมการบ่งชี้ความรู้</b>	<b>4.25</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	<b>4.23</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>
<b>การสร้างและแสวงหาความรู้</b>						
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหา ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ	4.23	0.60	มาก	4.22	0.73	มาก
6. บุคลากรมีการประมวลความรู้ที่ได้ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.00	0.71	มาก	4.04	0.71	มาก
7. บุคลากรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้นำมา รวบรวม เรียบเรียง เกิดเป็นความรู้ใหม่	3.85	0.56	มาก	3.93	0.71	มาก
8. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้า ทดลองสิ่งใหม่ ๆ	4.38	0.51	มาก	4.13	0.78	มาก
<b>ภาพรวมการสร้างและแสวงหาความรู้</b>	<b>4.12</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	<b>4.08</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
<b>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>						
9. มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของโรงเรียน	4.62	0.65	มาก	4.42	0.66	มาก
10. มีการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต	4.00	0.71	มาก	4.03	0.72	มาก
11. มีการวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน	3.54	0.78	ปานกลาง	3.88	0.76	มาก
12. มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่	3.62	0.77	ปานกลาง	3.88	0.74	มาก
13. บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้น ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว	3.62	0.77	ปานกลาง	3.81	0.80	มาก
<b>ภาพรวมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b>	<b>3.88</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	<b>4.00</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>
<b>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</b>						
14. มีการนำความรู้ที่ได้มาประมวลและเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	3.77	0.73	มาก	3.89	0.74	มาก
15. บุคลากรมีการคัดเลือก แยกแยะความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.15	0.56	มาก	3.96	0.73	มาก
16. มีการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้ได้มาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันเนื้อหาถูกต้อง	4.08	0.49	มาก	3.87	0.73	มาก
<b>ภาพรวมการประมวลและกลั่นกรองความรู้</b>	<b>4.00</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	<b>3.91</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
<b>การเข้าถึงความรู้</b>						
17. บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ ได้หลากหลายรูปแบบ ง่ายและสะดวก	3.92	0.64	มาก	3.95	0.69	มาก
18. บุคลากรมีการรับรู้ข้อมูลจากหลายช่องทาง เช่น การฝึกอบรม การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น	4.15	0.80	มาก	4.17	0.71	มาก
19. โรงเรียนจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ให้กับบุคลากรในการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย	3.85	0.56	มาก	4.04	0.82	มาก
<b>ภาพรวมการเข้าถึงความรู้</b>	<b>3.97</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	<b>4.05</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>
<b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>						
20. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม	4.62	0.51	มาก	4.18	0.73	มาก
21. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสลับสับเปลี่ยนงานระหว่างสายงาน	3.77	0.44	มาก	3.74	0.79	มาก
22. มีการเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มทำงาน	4.08	0.28	มาก	3.96	0.85	มาก
23. มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน	4.08	0.28	มาก	4.03	0.74	มาก
24. มีการเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ	4.08	0.28	มาก	3.95	0.82	มาก
25. มีการจัดนิทรรศการในโรงเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	3.92	1.04	มาก	4.06	0.80	มาก
26. โรงเรียนจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรม "ชุมชนนักปฏิบัติ"(Community of Practices: CoP) การสอนงาน (Coaching)	3.69	0.63	มาก	3.84	0.81	มาก
<b>ภาพรวมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>	<b>4.03</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>	<b>3.97</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
	<b>การเรียนรู้</b>					
27. บุคลากรมีการปรับปรุงพัฒนางานที่ทำ อย่างเป็นระบบ	3.85	0.56	มาก	3.95	0.69	มาก
28. มีการกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้	4.23	0.44	มาก	3.93	0.74	มาก
29. มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อ สนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของ บุคลากร	4.23	0.60	มาก	4.06	0.79	มาก
30. บุคลากรมีการบูรณาการประยุกต์ความรู้ ที่ได้กับประสบการณ์ของตน ในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	4.00	0.58	มาก	3.97	0.73	มาก
<b>ภาพรวมการเรียนรู้</b>	<b>4.08</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>3.98</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>4.03</b>	<b>0.564</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ต่อการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน เป็น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีการบ่งชี้ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.25 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ทางโรงเรียนมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ในโรงเรียนก่อนเริ่มทำงานมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายการจัดการความรู้ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคและโอกาส และมีการสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนครูผู้สอน มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการบ่งชี้ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 4.23 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายในการจัดการความรู้มากที่สุด รองลงมา คือ



มีการสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ในโรงเรียนก่อนเริ่มทำงาน และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคและโอกาสในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นว่าการสร้างและแสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ มากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และบุคลากรมีการประมวลความรู้ที่ได้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้นำมารวบรวมเรียบเรียงเกิดเป็นความรู้ใหม่ ส่วนครูผู้สอนมีความเห็นว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 4.08 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ และบุคลากรมีการประมวลความรู้ที่ได้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้นำมารวบรวมเรียบเรียงเกิดเป็นความรู้ใหม่

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามกระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้มากที่สุด รองลงมา คือ การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การจัดเก็บรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบเป็นหมวดหมู่ และ บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ความรู้นั้น ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมีการวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน ส่วนครูผู้สอน มีความเห็นว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้มากที่สุด รองลงมา คือ การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต มีการวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอนและ มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้น ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มี

ค่าเฉลี่ย 4.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรมีการคัดเลือก แยกแยะความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ มีการปรับปรุงรูปแบบเอกสาร ให้ได้มาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันเนื้อหาถูกต้อง และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการนำความรู้ที่ได้มา ประมวลและเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ส่วนครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการประมวลและกลั่นกรองความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาใน รายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรมีการคัดเลือก แยกแยะความรู้ที่เหมาะสม มาใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ มีการนำความรู้ที่ได้มาประมวลและเรียบเรียงปรับปรุง เนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการปรับปรุงรูปแบบ เอกสารให้ได้มาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันเนื้อหาถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าการเข้าถึงความรู้ ในกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรมีการรับรู้ข้อมูลจากหลายช่องทาง มากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ ง่ายและสะดวก และที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ โรงเรียนจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ส่วน ครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการเข้าถึงความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรมีการรับรู้ข้อมูลจากหลายช่องทาง มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ ง่ายและสะดวก

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็น ว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม มากที่สุด รองลงมา คือ มี การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มทำงาน ระหว่างทำงานและหลังทำงานเสร็จ และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสลับสับเปลี่ยนงานระหว่างสายงาน ส่วนครูผู้สอนมี ความคิดเห็นต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม มากที่สุด รองลงมาคือ มีการจัดนิทรรศการในโรงเรียน อย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง และมีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงานก่อนเริ่มทำงานและหลังทำงานเสร็จ ให้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรม "ชุมชนนักปฏิบัติ" และที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสลับสับเปลี่ยนงานระหว่างสายงาน

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าการเรียนรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีการกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้และมีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรมีการบูรณาการ ประยุกต์ความรู้ที่ได้กับประสบการณ์ของตนในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และมีการปรับปรุงพัฒนางานที่ทำอย่างเป็นระบบน้อยที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรมีการบูรณาการ ประยุกต์ความรู้ที่ได้กับประสบการณ์ของตนในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และบุคลากรมีการปรับปรุงพัฒนางานที่ทำอย่างเป็นระบบ และโรงเรียนมีการกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้น้อยที่สุด

สรุปในภาพรวมการศึกษากิจการการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ในการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นว่าการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ใช้กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 และครูมีความคิดเห็นว่ามีผลการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณาในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนพบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ กระบวนการสร้างและแสวงหาความรู้ ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดจะมีความเห็นต่างกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการจัดการความรู้ให้เป็นระบบมีการดำเนินการน้อย ส่วนครูผู้สอนเห็นว่ากระบวนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีการดำเนินการน้อย

### ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนต่อปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
<b>ด้านภาวะผู้นำองค์กร</b>						
1. ให้การสนับสนุนการนำการจัดการ ความรู้เข้ามาใช้ในโรงเรียน	4.77	0.44	มาก	4.26	0.69	มาก
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์สำคัญของโรงเรียน	4.69	0.48	มาก	4.24	0.64	มาก
3. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของ บุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน	4.54	0.52	มาก	4.15	0.69	มาก
4. อุทิศเวลาและมีความมุ่งมั่นใน การดำเนินงาน การจัดการความรู้	4.31	0.48	มาก	4.18	0.76	มาก
5. มีวิธีการที่หลากหลายในการสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินการ จัดการความรู้	4.31	0.48	มาก	4.03	0.83	มาก
6. ให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินการจัดการ ความรู้แก่บุคลากร	4.69	0.48	มาก	4.11	0.83	มาก
7. มีการติดตามผลการจัดการความรู้อย่าง ต่อเนื่อง	4.69	0.48	มาก	3.96	0.81	มาก
<b>ภาพรวมด้านภาวะผู้นำองค์กร</b>	<b>4.57</b>	<b>0.346</b>	<b>มาก</b>	<b>4.13</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 4 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
	<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
8. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีตามความต้องการของบุคลากร	4.31	0.48	มาก	4.01	0.68	มาก
9. ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง	4.54	0.52	มาก	3.98	0.78	มาก
10. ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียนได้อย่างสะดวก	4.38	0.51	มาก	4.07	0.76	มาก
11. ใช้ในการค้นหา สืบค้น ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้หรือคลังความรู้	4.08	0.49	มาก	4.02	0.77	มาก
12. ใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้	4.23	0.44	มาก	4.04	0.69	มาก
13. ใช้ในการจัดเก็บความรู้	4.15	0.80	มาก	4.01	0.71	มาก
14. ใช้ในการเผยแพร่ความรู้	4.46	0.52	มาก	4.06	0.75	มาก
15. โรงเรียนใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.46	0.52	มาก	3.87	0.85	มาก
<b>ภาพรวมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>	<b>4.33</b>	<b>0.26</b>	<b>มาก</b>	<b>4.01</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านการสื่อสาร</b>						
16. โรงเรียนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว	4.46	0.52	มาก	4.12	0.79	มาก
17. โรงเรียนใช้การประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารอย่างทั่วถึง	4.31	0.48	มาก	4.15	0.87	มาก
18. โรงเรียนใช้รูปแบบเครือข่ายการสื่อสารในการติดต่อประสานงาน	4.08	0.49	มาก	3.98	0.78	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
	19. เมื่อมีปัญหาในการทำงานมีการพูดคุยกันเพื่อแก้ปัญหา	4.38	0.51	มาก	4.09	0.81
20. มีการจัดการบรรยายให้บุคลากรได้รับทราบในความรู้ใหม่	4.46	0.88	มาก	3.87	0.88	มาก
21. มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานอื่นได้รับทราบในผลงานของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ	4.08	0.49	มาก	3.97	0.81	มาก
<b>ภาพรวมด้านการสื่อสาร</b>	<b>4.29</b>	<b>0.31</b>	<b>มาก</b>	<b>4.03</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>						
22. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.08	0.49	มาก	4.09	0.69	มาก
23. ให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่นและความเห็นที่ต่างกัน	4.23	0.60	มาก	4.02	0.69	มาก
24. มีความเชื่อเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือความรู้เพื่อการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.31	0.48	มาก	3.99	0.71	มาก
25. มีการเรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์	4.38	0.51	มาก	4.03	0.74	มาก
26. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ	4.46	0.52	มาก	4.12	0.76	มาก
27. ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.46	0.52	มาก	4.07	0.70	มาก
28. มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายของวิชาชีพครู	4.46	0.52	มาก	4.08	0.71	มาก
29. มีการพัฒนาการสอน โดยนำเอาเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ มาปรับใช้เสมอ	4.46	0.52	มาก	3.95	0.78	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
	30. พุดคุยอย่างเปิดเผยกับบุคลากรใน โรงเรียน โดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุ หรือตำแหน่งหน้าที่	4.46	0.66	มาก	4.01	0.86
<b>ภาพรวมด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>	<b>4.38</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>4.04</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้</b>	<b>4.39</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>	<b>4.05</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนต่อปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

**ด้านภาวะผู้นำองค์กร** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.57 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญของโรงเรียน การให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร และมีการติดตามผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลาและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานตลอดจนมีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินการจัดการความรู้ ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในโรงเรียนมากที่สุด รองลงมา คือ ส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญของโรงเรียน และอุทิศเวลาและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานการจัดการความรู้ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร มีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องน้อยที่สุด

**ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่าโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึงมากที่สุด รองลงมา คือ ใช้ในการเผยแพร่ความรู้และโรงเรียนใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียนได้อย่างสะดวก มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีตามความต้องการของบุคลากร ใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ และใช้ในการจัดเก็บความรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ใช้ในการค้นหา สืบค้น ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ ส่วนครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ได้อย่างสะดวกมากที่สุด รองลงมา คือ ใช้ในการเผยแพร่ความรู้และใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ ใช้ในการค้นหา สืบค้น ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ มีการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร สามารถใช้ในการจัดเก็บความรู้ ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง และใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

**ด้านการสื่อสาร** พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัจจัยด้านการสื่อสารในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.29 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและมีการจัดการบรรยายให้บุคลากรได้รับทราบในความรู้ใหม่มากที่สุด รองลงมา คือ เมื่อมีปัญหาในการทำงานมีการพูดคุยกันเพื่อแก้ปัญหาและโรงเรียนใช้การประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ใช้รูปแบบเครือข่ายการสื่อสารในการติดต่อประสานงานและประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานอื่นได้รับทราบในผลงานของโรงเรียน ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัจจัยด้านการสื่อสารในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนใช้การประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและเมื่อมีปัญหาในการทำงานมีการพูดคุยกันเพื่อแก้ปัญหา ใช้รูปแบบเครือข่ายการสื่อสารในการติดต่อประสานงานและประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานอื่นได้รับทราบในผลงานของโรงเรียน และมีการจัดการบรรยายให้บุคลากรได้รับทราบในความรู้ใหม่

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.38 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้น



การปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายของวิชาชีพครู มีการพัฒนาการสอนโดยนำเอาเทคนิค วิธีการสอนใหม่ ๆ มาปรับใช้เสมอและการพูดคุยอย่างเปิดเผยกับบุคลากรในโรงเรียนโดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุหรือตำแหน่งหน้าที่ มากที่สุด รองลงมา คือ มีการเรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และมีความเชื่อเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เพื่อการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีวัฒนธรรมให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่นและความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ส่วนครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีวัฒนธรรมการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ มากที่สุด รองลงมา คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายของวิชาชีพครูที่ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์ ให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น และความเห็นที่แตกต่าง และมีความเชื่อในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เพื่อการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

สรุปในภาพรวม ผู้บริหาร โรงเรียน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยทุกด้านสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียนในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.39 โดยเห็นว่าปัจจัยสนับสนุนด้านภาวะผู้นำองค์กร สูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการสื่อสารตามลำดับ ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุนในทุกด้าน น้อยกว่าผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 4.05 โดยเห็นว่าปัจจัยสนับสนุนด้านภาวะผู้นำองค์กรสูงที่สุดเช่นเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
<b>ด้านบุคลากร</b>						
1. บุคลากรขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	2.31	1.11	น้อย	2.37	1.11	น้อย
2. บุคลากรมีความแตกต่างกันมากทำให้มีปัญหาในการทำงานเป็นทีม	2.54	1.13	ปานกลาง	2.22	1.05	น้อย
3. บุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.62	1.26	ปานกลาง	2.55	1.05	ปานกลาง
4. บุคลากรมีพฤติกรรมหวงความรู้	2.08	1.04	น้อย	2.24	1.09	น้อย
5. บุคลากรแสดงพฤติกรรมไม่รับรู้ต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	1.85	1.28	น้อย	2.27	1.09	น้อย
6. บุคลากรขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจ	2.15	1.14	น้อย	2.26	1.05	น้อย
7. บุคลากรไม่ยอมรับความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จของโรงเรียน	2.08	0.954	น้อย	2.18	1.08	น้อย
8. บุคลากรไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	1.69	1.11	น้อย	2.29	1.14	น้อย
<b>ภาพรวมด้านบุคลากร</b>	<b>2.16</b>	<b>1.14</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.30</b>	<b>0.95</b>	<b>น้อย</b>

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
<b>ด้านข้อมูล</b>						
9. ข้อมูลความรู้ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร	1.62	0.87	น้อย	2.25	0.99	น้อย
10. มีข้อมูลความรู้ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง	2.38	0.96	ปานกลาง	2.26	0.99	น้อย
11. โรงเรียนไม่มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการค้นคว้า	2.08	0.76	น้อย	2.32	1.02	น้อย
12. ไม่มีการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ได้มาตรฐานเป็นปัจจุบัน	2.08	0.95	น้อย	2.14	1.06	น้อย
13. การจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ไม่เป็นระบบ	2.00	0.82	น้อย	2.31	1.08	น้อย
<b>ภาพรวมด้านข้อมูล</b>	<b>2.03</b>	<b>0.88</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.26</b>	<b>0.95</b>	<b>น้อย</b>
<b>ด้านเครื่องมืออุปกรณ์</b>						
14. คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งาน	2.31	0.95	น้อย	2.44	1.32	ปานกลาง
15. คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเป็นรุ่นเก่าขาดประสิทธิภาพในการทำงาน	1.85	0.90	น้อย	2.49	1.30	ปานกลาง
16. โรงเรียนไม่มีระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยี	1.54	0.88	น้อย	2.03	1.19	น้อย
<b>ภาพรวมด้านเครื่องมืออุปกรณ์</b>	<b>1.90</b>	<b>0.80</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.32</b>	<b>1.17</b>	<b>น้อย</b>

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้บริหาร (13 คน)			ครู (152 คน)		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\bar{X}$	s.d.	ระดับ
	<b>ด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน</b>					
17. โรงเรียนขาดการสร้างความตระหนัก และให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ ของการจัดการความรู้	-	-	-	2.32	1.08	น้อย
18. โรงเรียนไม่มีบรรยากาศใน การจัดการเรียนรู้ที่ดี	-	-	-	2.01	1.09	น้อย
19. โรงเรียนขาดผู้ที่มีความรู้ ความชัดเจน เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการ ดำเนิน การจัดการความรู้แก่บุคลากร	-	-	-	2.32	1.12	น้อย
20. โรงเรียนขาดการทำงานเป็นทีม	-	-	-	2.13	1.20	น้อย
<b>ภาพรวมด้านการบริหารจัดการความรู้ ในโรงเรียน</b>	-	-	-	<b>2.20</b>	<b>0.98</b>	<b>น้อย</b>
<b>ภาพรวมปัญหาอุปสรรคในการจัดการ ความรู้</b>	<b>2.10</b>	<b>0.81</b>	<b>น้อย</b>	<b>2.27</b>	<b>0.89</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 5 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนต่อปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

**ด้านบุคลากร** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ด้านบุคลากรในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ย 2.16 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรมีความแตกต่างกันมากทำให้มีปัญหาในการทำงานเป็นทีมและบุคลากรขาดความรู้สึกร่วมในการจัดการความรู้ บุคลากรขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจ ไม่ยอมรับความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีพฤติกรรมหวงความรู้ ไม่รับรู้ต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในโรงเรียน และไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ด้านบุคลากรในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ย 2.30 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า

บุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกันในการจัดการความรู้และไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมไม่รับรู้ต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในโรงเรียน ขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้เพื่อร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจ มีพฤติกรรมหวงความรู้ บุคลากรมีความแตกต่างกันทำให้มีปัญหาในการทำงานเป็นทีม ไม่ยอมรับความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จของโรงเรียน

**ด้านข้อมูล** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ด้านข้อมูลอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.03 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด คือ มีข้อมูลความรู้ไม่ครบถ้วนไม่ถูกต้อง มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนมีไม่มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการค้นคว้าและไม่มี การปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ได้มาตรฐานเป็นปัจจุบัน การจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ไม่เป็นระบบ และข้อมูลความรู้ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ ด้านข้อมูลในระดับ น้อย มีค่าเฉลี่ย 2.26 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนมีไม่มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการค้นคว้า มากที่สุด รองลงมา คือ การจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ไม่เป็นระบบและมีข้อมูลความรู้ไม่ครบถ้วนไม่ถูกต้อง โรงเรียนมีข้อมูลความรู้ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และไม่มีปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ได้มาตรฐานเป็นปัจจุบัน

**ด้านเครื่องมืออุปกรณ์** พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ ด้านเครื่องมืออุปกรณ์อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 1.90 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งานมากที่สุด รองลงมาคือ คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเป็นรุ่นเก่า ขาดประสิทธิภาพในการทำงานและโรงเรียนไม่มีระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยี ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.32 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเป็นรุ่นเก่า ขาดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นปัญหามากที่สุด รองลงมา คือ คอมพิวเตอร์ใน โรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งาน และโรงเรียนไม่ระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยี

**ด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน** สำหรับด้านนี้ผู้วิจัยสอบถามเฉพาะครูในโรงเรียน พบว่า ครูในโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการความรู้ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.20 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า โรงเรียนขาดการสร้างวัฒนธรรมและให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และโรงเรียนขาดผู้ที่มีความรู้ ความชัดเจนเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการดำเนินการ

จัดการความรู้แก่นุคลากร มากที่สุด รองลงมา คือ โรงเรียนขาดการทำงานเป็นทีมและ โรงเรียนไม่มีบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่ดี

สรุปในภาพรวมปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนในทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนใน ทุกด้านอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.10 ปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีมากที่สุดคือด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 2.16 รองลงมา เป็นด้านข้อมูลและด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ในทุกด้านมากกว่าผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 2.27 ปัญหาอุปสรรคที่ครูผู้สอนเห็นว่ามีมากที่สุด คือ ด้านเครื่องมืออุปกรณ์มีค่าเฉลี่ย 2.32 รองลงมาเป็นด้านบุคลากร ด้านข้อมูลและที่ปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยสนับสนุน การจัดการความรู้ และปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 13 คน และครูผู้สอน จำนวน 152 คน รวม 165 คน ในโรงเรียน ต้นแบบการจัดการความรู้ จำนวน 7 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลแล้วนำมาหาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 165 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 13 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท ส่วนใหญ่มี อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน 7 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน 6 คน และเป็นครูผู้สอน จำนวน 152 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีการศึกษา สูงสุดในระดับปริญญาตรี มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการจัดการ ความรู้ของโรงเรียน และปฏิบัติหน้าที่การสอนมากกว่า 1 กลุ่มสาระการเรียนรู้

##### 2. การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้

ผลการศึกษา พบว่า การดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนเป็น ดังนี้

การบ่งชี้ความรู้ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าการบ่งชี้ความรู้ตามกระบวนการ จัดการความรู้อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนมีการแจ้งให้บุคลากร ทราบถึงแหล่งความรู้ในโรงเรียนก่อนเริ่มทำงานมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า บุคลากร ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายในการจัดการความรู้ มากที่สุด

การสร้างและแสวงหาความรู้ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าการสร้างและ แสวงหาความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า โรงเรียน

สนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ มากที่สุด ส่วนครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มากที่สุด

การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมากและสิ่งที่โรงเรียนดำเนินการมากที่สุดในขั้นตอนนี้ คือ โรงเรียนมีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า การประมวลและกลั่นกรองความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยสิ่งที่ดำเนินการมากที่สุดในขั้นตอนนี้ คือ บุคลากรมีการคัดเลือก แยกแยะความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

การเข้าถึงความรู้ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า เข้าถึงความรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยสิ่งที่ดำเนินการมากที่สุด คือ บุคลากรมีการรับรู้ข้อมูลจากหลายช่องทาง

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในโรงเรียนตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยสิ่งที่ดำเนินการมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม

การเรียนรู้ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า การเรียนรู้ในโรงเรียนตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มประชากร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนมีการกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ และมีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรมากที่สุด เช่นเดียวกัน

### 3. ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน เป็นดังนี้

ด้านภาวะผู้นำองค์กร ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนมีปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำองค์กรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นตรงกันว่า ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุนการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในโรงเรียนมากที่สุด

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนมีปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มประชากร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึงมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็น



ว่า ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียนได้อย่างสะดวกมากที่สุด

ด้านการสื่อสาร ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนมีปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ด้านการสื่อสารในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มประชากร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและมีการจัดการบรรยายให้บุคลากรได้รับทราบในความรู้ใหม่มากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มากที่สุด

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนมีปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มประชากร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายของวิชาชีพครู มีการพัฒนาการสอน โดยนำเอาเทคนิค วิธีการสอนใหม่ ๆ มาปรับใช้เสมอและการพูดคุยอย่างเปิดเผยกับบุคลากรในโรงเรียนโดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุหรือตำแหน่งหน้าที่ มากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ มากที่สุดเช่นเดียวกัน

#### 4. ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน เป็นดังนี้

ด้านบุคลากร ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนด้านบุคลากรอยู่ในระดับน้อย โดยมีความคิดเห็นตรงกันว่า บุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด

ด้านข้อมูล ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนด้านข้อมูลอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มประชากร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนมีข้อมูลความรู้ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้องเป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด คือ โรงเรียนไม่มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการค้นคว้า

ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนด้านเครื่องมืออุปกรณ์อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มประชากร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งานมากที่สุด

ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดคือ คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีระบบที่ไม่สมบูรณ์ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

ด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน ในภาพรวมปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุดคือ โรงเรียนขาดการสร้างความตระหนักและให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และโรงเรียนขาดผู้ที่มีความรู้ ความชัดเจนเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 2 ได้กำหนดเป็นจุดเน้นก้าวใหม่ในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนคู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี โรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ จำนวน 7 โรงเรียน เป็นโรงเรียนนำร่องในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ดังกล่าว จำนวน 178 คน เป็นประชากรในการวิจัย เมื่อพิจารณาผลการวิจัยระดับการนำกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนไปใช้ในโรงเรียนต้นแบบทั้ง 7 โรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีปัจจัยสนับสนุนค่อนข้างดีโดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำองค์กรที่ให้การสนับสนุนมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาอุปสรรคด้านเครื่องมืออุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ มีระบบที่ไม่สมบูรณ์ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้าน ดังนี้

1. กระบวนการจัดการความรู้ จากผลการวิจัย โรงเรียนมีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน และเมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอน เป็นดังนี้

ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ โรงเรียนมีการบ่งชี้ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก เนื่องจากเพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนเกิดผลสำเร็จและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายตรงกัน โรงเรียนจึงมีการวิเคราะห์องค์กร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการความรู้ มีการสำรวจความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานและแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ในโรงเรียนก่อนเริ่มทำงาน ซึ่งในขั้นตอนนี้

เป็นการวิเคราะห์ตนเองด้านการจัดการความรู้ (SWOT) ซึ่งตรงกับการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหูของประพนธ์ ผาสุกยึด ที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เปรียบวิธีนี้ให้อยู่ในส่วนของหัวปลา ที่เรียกว่า Knowledge Vision (KV) เป็นส่วน วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการจัดการความรู้

ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ โรงเรียนมีการสร้างและแสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยการสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่จัดกระจายทั้งภายในภายนอกโรงเรียน ถ้าพิจารณาจากปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนมีการพัฒนาระบบสารสนเทศตามความต้องการของบุคลากรและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้น ค้นหา ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้หรือคลังความรู้ได้ จึงทำให้เกิดความรู้ใหม่ และจัดทำเนื้อหาได้ตรงกับความต้องการของบุคลากร

ขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โรงเรียนมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ มีการวิเคราะห์คัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็น มีการวางโครงสร้าง จัดเก็บความรู้เป็นหมวดหมู่ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต ซึ่งตรงกับการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาหูของประพนธ์ ผาสุกยึด ที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เป็นส่วนที่ 3 ได้แก่ส่วนหาง เป็นส่วนที่เรียกว่า Knowledge Assets (KA) คือ ส่วนที่เป็นขุมความรู้ที่เก็บสะสมไว้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่อาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บความรู้เพื่อทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้งาน และมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ

ขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โรงเรียนมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โดยการปรับปรุงเรียบเรียงเนื้อหาความรู้ให้ทันสมัย มีการคัดเลือก แยกแยะความรู้ที่เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ มีรูปแบบและใช้ภาษาเดียวกันเนื้อหาถูกต้องสมบูรณ์ ตรงกับความต้องการของผู้ใช้

ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ การเข้าถึงความรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ รับรู้ข้อมูลได้หลายช่องทาง จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การฝึกอบรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในโรงเรียนตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก มีการสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มทำงาน ระหว่างทำงานและหลังทำงานเสร็จ จัดนิทรรศการในโรงเรียนภาคเรียนละ 1 ครั้ง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of

Practices : Cop) การสอนงาน (Coaching) ซึ่งตรงกับการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาของประพนธ์ ภาสุกขีต ที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เป็นส่วนที่ 2 ได้แก่ส่วนตัว หรือเป็นส่วนตรงกลางของตัวปลา เรียกว่า Knowledge Sharing (KS) คือส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถือว่าเป็น “หัวใจ” สำคัญและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ การจะเกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กรต้องอาศัยความ “มีใจ” ให้แก่กัน หรือพูดง่าย ๆ ว่าต้องเริ่มจาก “แคร้” ก่อน จึงจะเกิดการ “แชร์”

ขั้นตอนการเรียนรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ในระดับมาก โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้และสามารถนำความรู้ขยายผล ไปสู่หน่วยงานอื่นได้ โดยการกระตุ้นและจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร บูรณาการ ประยุกต์ความรู้ที่ได้กับประสบการณ์ของตนในการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ

การจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการแสวงหา สิ่งตระห้และประมวลความรู้ นำมาจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย บุคลากรทุกคนเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก มีการเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการ จัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนางานและเผยแพร่ ดังที่ บุญส่ง หาญพานิช (2544) กล่าวว่า การจัดการ ความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลและสถาบันให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการกับทรัพยากร ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล สถาบันและสังคม ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในสถาบัน พร้อมที่จะรวบรวมความรู้ สร้างความรู้ การปรับปรุงความรู้ให้ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกในการใช้ การเก็บรักษาความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการให้บริการความรู้ เพื่อ ยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนางานของบุคคล หน่วยงานและสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ ชวลิต ขอดศิริ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีการปฏิบัติมาก ตามที่เสนอของครู และผู้บริหารในประเด็นแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อน ยอมรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์ จากเพื่อนครู พัฒนาตนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูในด้านวิชาการ ติดตามผลการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ที่ตนเองสร้างขึ้นให้แก่เพื่อนครูด้วยกัน สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ของ โรงเรียนใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 2

2. ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านเป็น ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่จะเกิดกับโรงเรียน ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร สนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญของโรงเรียน ให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร และติดตามผลการจัดการ ความรู้อย่างต่อเนื่อง

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนอยู่ใน ระดับมาก โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งภายในภายนอกโรงเรียน สามารถใช้ค้นหา พัฒนาและสร้างความรู้ ใช้เผยแพร่และเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ด้านการสื่อสาร ปัจจัยด้านการสื่อสารในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก โรงเรียนมี ช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว ใช้รูปแบบหรือขั้ว การสื่อสารในการติดต่อประสานงาน ใช้การพูดคุยกันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อมีปัญหาในการทำงาน มีการพูดคุยกันเพื่อแก้ปัญหา ใช้การประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารอย่างทั่วถึง

ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียนอยู่ใน ระดับมาก โรงเรียนมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม มีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนดำเนินการเป็นผลสำเร็จ

ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียนในทุกด้านตามที่กล่าวข้างต้น ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการสนับสนุนน้อยที่สุด ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการสื่อสารสนับสนุนน้อยที่สุด ซึ่งจะเป็นมุมมองที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหารองค์กร แต่เมื่อมองโดยสรุปภาพรวม ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วสันต์ ลาจันติก (2548) ศึกษาการจัดการความรู้ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติมากตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำองค์กร ความเชื่อ ค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน องค์ประกอบที่ทำให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในส่วนของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยการสนับสนุน งบประมาณมีระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน

3. ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน เป็นดังนี้

ด้านบุคลากร ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากรอยู่ในระดับน้อย สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด คือ บุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีเวลาให้ความรู้สำหรับบางคน และสำหรับบางคนไม่มีเวลามารับความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ดังที่ ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2548) กล่าวไว้ในบทที่ 2 หากบุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ในองค์กรนั้น เป็นเพราะครูมีภาระงานมากในการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ในโรงเรียน ทำให้มีเวลาน้อยต่อการจัดการความรู้

ด้านข้อมูล ปัญหาอุปสรรคด้านข้อมูลอยู่ในระดับน้อย สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด คือ มีข้อมูลความรู้ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง ข้อมูลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความรู้ หากโรงเรียนมีข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง ผู้ใช้ต้องเสียเวลาไปค้นหาจากภายนอก ทำให้ไม่สะดวกและเป็นภาระกับผู้ใช้ ซึ่งไม่มีเวลาในการดำเนินการอยู่แล้ว จึงเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียน

ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ปัญหาอุปสรรคด้านเครื่องมืออุปกรณ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรคมากที่สุด คือ คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งาน คอมพิวเตอร์มีระบบที่ไม่สมบูรณ์ ขาดประสิทธิภาพในการทำงานและไม่มีระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์มีข้อจำกัดในด้านสมรรถนะเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนรุ่นของซอฟต์แวร์มีสมรรถนะสูงขึ้น ซึ่งไม่เหมาะสมกับฮาร์ดแวร์ที่โรงเรียนมีใช้อยู่ ทำให้เกิดปัญหาในการใช้งานทำให้ไม่สะดวกในการจัดเก็บ การเผยแพร่ การเชื่อมโยงเครือข่ายของโรงเรียน

ด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย สิ่ง que เห็นว่าปัญหาอุปสรรคมากที่สุดคือโรงเรียนขาดการสร้าง ความตระหนักให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ โรงเรียนขาดผู้ที่มีความรู้ ความชัดเจน เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร ขาดการทำงานเป็นทีมและโรงเรียนไม่มีบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่ดี

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับครู ในโรงเรียน โดยภาพรวมทุกด้าน จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน ครูจะเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะด้านเครื่องมืออุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนที่เป็นรุ่นเก่าขาดประสิทธิภาพในการทำงานและ มีไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้ ทำให้บุคลากรไม่สะดวกในการใช้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารจะเห็นว่าด้านบุคลากรมีปัญหา มาก ซึ่งเป็นกรมองในระดับการบริหารจัดการด้านคน ที่เกิดมากที่สุด คือ การรับรู้ว่าตนเอง ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยสนับสนุนและปัญหาอุปสรรค สรุปผลแล้วมีความสอดคล้องกัน คือ กระบวนการจัดการความรู้ ดำเนินไปตามกรอบ

ที่ควรจะเป็นมีการดำเนินงานในระดับมากทุกขั้นตอน และบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม เห็นว่า มีปัจจัยสนับสนุนทุกด้านอยู่ในระดับมาก แม้ครูจะเห็นว่าสนับสนุนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียน เป็นปกติธรรมดาที่ครูผู้สอนในฐานะผู้ปฏิบัติย่อมมีความต้องการหรือคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ และผลด้านปัญหาอุปสรรคที่อยู่ในระดับน้อย ปัญหาอุปสรรคที่เห็นว่าอยู่ในระดับมากคือ บุคลากรมีปัญหาในเรื่องของการไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และด้านเครื่องมืออุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ที่มีไม่เพียงพอ กับความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากภาระหน้าที่ของครูในการจัดการเรียนการสอนและงบประมาณในการสนับสนุนด้านเครื่องมืออุปกรณ์มีน้อย จากความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนน่าจะเป็นเพราะการเป็นโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ที่มีความพร้อมในทุกๆด้าน เช่น ด้านภาวะผู้นำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนผลักดันให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนประสบความสำเร็จและดำเนินการไปตามกระบวนการจัดการความรู้

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 2 เป็นการศึกษา การจัดการความรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ด้านปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนและเทคโนโลยี ดังนี้

1. บุคลากร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการความรู้ จากผลการวิจัยด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความแตกต่างกันมากทำให้มีปัญหาในการทำงานเป็นทีมและบุคลากร ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นจุดอ่อนของการจัดการความรู้ในโรงเรียน ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียน บุคลากรต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เนื่องจากการจัดการความรู้ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ถ้าบุคลากรในโรงเรียนไม่เต็มใจที่จะเข้าร่วมการดำเนินงาน อีกทั้งจะต้องเป็นผู้ที่ “พร้อมให้และใฝ่รู้” ซึ่งถ้าโรงเรียนสามารถขจัดปัญหานี้ได้ จะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ การให้บุคลากรเห็นภาพที่แท้จริงของการจัดการความรู้เสียก่อน แล้วผลักดันการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

2. ด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน จากผลการวิจัย พบว่า ปัญหาอุปสรรคด้านนี้มีน้อย ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง เพราะการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปิดใจให้ครูในโรงเรียนเห็นก่อนและจะต้องกล้ายอมรับความผิดพลาดในการทำงานของตนเองให้เห็นเป็นตัวอย่าง จะต้องใช้กระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอให้ครูในโรงเรียน

เห็นนำความรู้ที่ได้จากการสืบค้นจากระบบมาใช้ในการทำงานให้ครูเห็น ไม่สั่งการทันทีทันควัน แต่ให้ครูไป ศึกษาหาความรู้จากองค์ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในระบบการจัดการความรู้เสียก่อน ก่อนที่จะมาหารือกันว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร หรือจะต้องแก้ไขปัญหาก็กำลังประสบพบเจออย่างไรต่อไป

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสนับสนุนด้านนี้อยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อให้การจัดการความรู้ของ โรงเรียนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เช่น วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในโรงเรียน การนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยน เช่น การค้นหาวิธีการที่เป็นเลิศ (Best Practice) การจัดทำมีพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการยกย่องชมเชยและให้รางวัล จะทำให้องค์กรสามารถเกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้

4. เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ เนื่องจากช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ การกระจายความรู้ และการถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยด้านปัญหาเครื่องมืออุปกรณ์ พบว่า คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งาน คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเป็นรุ่นเก่า ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ไม่สะดวกในการจัดเก็บ การเผยแพร่ การเชื่อมโยงเครือข่ายของโรงเรียน เป็นจุดอ่อนในการจัดการความรู้ของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้มี ความทันสมัยและทั่วถึงทั้งองค์กร จัดสรรตารางเวลาการใช้งานคอมพิวเตอร์ จัดอบรมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือจัดการความรู้ ขอบทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเพื่อจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ดี มีการดูแลบำรุงรักษาซ่อมแซมให้มีคุณภาพ อาจจะทำให้ลดปัญหาอุปสรรคในด้านนี้ได้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียน เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2. ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ระหว่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 2 กับ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่น ๆ



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2550. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของ  
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2550-2554.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2545. ความแตกต่างระหว่างการจัดการสารสนเทศกับการจัดการความรู้.  
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชวลิตร ขอดศิริ. 2550. การจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัด  
เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- น้ำทิพย์ เสมอเชื้อ. 2552. การเปรียบเทียบผลการดำเนินการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยพายัพ. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุญส่ง หาญพานิช . 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:  
จิรวัฒน์เธิกเพรส.
- บุญคลี ปลั่งศิริ. 2548. วัฒนธรรมองค์กร. ประชาชาติธุรกิจ. 28(3652): 6
- บรรเจิด ทิงเหม. 2549. การประเมินผลการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคไข้เลือดออก  
กรณีศึกษาอำเภอห้วยยอด จังหวัดกระบี่. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. 2550. การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ประพนธ์ ชาญสุกขีต. 2549. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- พีระ จิร โสภณ. 2532. หลักทฤษฎีการสื่อสาร.นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไพโรธ เลิศพิริยกุลม. 2543. การย่อความ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- รัตน์ เทียงตรง. 2548. การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาหนองคาย เขต 1 กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดาราธรรมิ. วิทยานิพนธ์ศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

- วสันต์ ลาจน์ทีก. 2548. การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาขอนแก่น เขต 4. การศึกษาอิสระ, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภัทธ์ บุญญานนท์. 2546. โมเดลกระบวนการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุกิจ แดงมีแสง และขงยุทธ อิมอุไร. 2547. การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท  
ยูเอชเอ็มจำกัด. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบริหาร  
ศาสตร์.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2549. นานาเรื่องราวการจัดการความรู้ 2549.  
กรุงเทพฯ: บีมแอดเวอร์ไทซิง.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. 2548. Knowledge Management การจัดการความรู้.  
กรุงเทพฯ: พลพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการ  
ความรู้. การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ.2550. กรุงเทพฯ: บริษัท สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชซิง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549. “กระทรวงศึกษาธิการ,” แนวปฏิบัติการ  
จัดการความรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพรินต์ติ้ง.
- \_\_\_\_\_. 2552. คู่มือการปฏิบัติงาน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2552. รายงานการวิจัย การศึกษารูปแบบการจัดการความรู้  
เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.  
กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551. รายงานการวิจัยวิธีวิทยาการประเมินความสำเร็จของ  
การศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เพลิน สตุคดีโอ
- \_\_\_\_\_. 2552. เรียนรู้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษาจากมหกรรมตลาดนัดการจัดการ  
ความรู้ระดับภูมิภาคและระดับชาติ. กรุงเทพฯ: แคนนากราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. 2553. คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล.
- สำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. 2550. รายงานการดำเนินงานโครงการพัฒนาบุคลากร  
แกนนำนักจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2. 2553. รายงานผลการดำเนินงานการจัดการความรู้.  
สงขลา: ศูนย์ ICT กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2. 2550. **รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อน  
กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา.สุพรรณบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.**
- อรรวรรณ อุทัยมณีรัตน์. 2551. **การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**

ภาคผนวก



ที่ ศธ 04146/ ๓๒๗

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 2  
ถ.สาครมงคล อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามชุดที่ 1 (สำหรับผู้บริหาร) จำนวน ..... ฉบับ  
2. แบบสอบถามชุดที่ 2 (สำหรับครูผู้สอน) จำนวน ..... ฉบับ

ด้วย นางดวงประทีป ทิพย์มณีนาเลา ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 และได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูลด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ในสังกัดจำนวน 7 โรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนนี้ตอบแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย และจัดส่งคืนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ภายในวันที่ 8 มีนาคม ๒๕๕๔

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสงวน ศรีสุข)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2

กลุ่มนโยบายและแผน

โทร 0-7425-8706

โทรสาร 0-7425-8706

## แบบสอบถาม

## เรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียน

## สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ของนางดวงประทีป นานา รหัส 5210521523 ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงขอความกรุณาจากท่านโปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเท่านั้น และผู้ศึกษาจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ ขอขอบคุณมาในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

## ข้อแนะนำเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อในแต่ละตอน เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของการวิจัย ผลที่ได้จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2
2. ข้อมูลที่ตอบในแบบสอบถามจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 เป็นคำถามความเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไป จำนวน 6 ข้อ
  - ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 30 ข้อ
  - ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน จำนวน 30 ข้อ
  - ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน จำนวน 16 ข้อ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริง

1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ

- 1) ไม่เกิน 30 ปี  2) 31-40 ปี  
 3) 41-50 ปี  4) 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ปริญญาตรี  2) ปริญญาโท  
 3) ปริญญาเอก  4) อื่น ๆ (ระบุ).....

4. อายุราชการ

- 1) ไม่เกิน 10 ปี  2) 11-15 ปี  
 3) 16-20 ปี  4) 21 ปีขึ้นไป

5. สถานที่ปฏิบัติราชการ โรงเรียน.....

- 1) มัชฌิมสิริวัฒนา 2 สงขลา  2) บ้านคลองหะ  
 3) บ้านควนเนียง  4) บ้านฉลุง  
 5) บ้านโคกเมา  6) บ้านหน้าวัดโพธิ์  
 7) บ้านนาแสน

6. สถานภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียน

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดำเนินการมากที่สุด ดำเนินการมาก ดำเนินการปานกลาง ดำเนินการน้อย และดำเนินการน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	<b>กระบวนการจัดการความรู้</b> ในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ระดับใด					
1.	<b>การบ่งชี้ความรู้</b> มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และโอกาส ในการจัดการความรู้ของโรงเรียน					
2.	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายในการจัดการความรู้					
3.	มีการสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน					
4.	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ในโรงเรียนก่อนเริ่มทำงาน					
5.	<b>การสร้างและแสวงหาความรู้</b> ร่วมกับบุคลากรเพื่อแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน					
6.	มีการประมวลความรู้ที่ได้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					



ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7.	มีการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้ นำมารวบรวม เรียบเรียงเกิดเป็นความรู้ใหม่					
8.	สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรค้นคว้าทดลอง สิ่งใหม่ ๆ					
9.	<u>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</u> มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของโรงเรียน					
10.	มีการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อม สำหรับจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต					
11.	มีการวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่ม ประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน					
12.	มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่					
13.	บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ นั้น ๆ ได้ สะดวก รวดเร็ว					
14.	<u>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</u> นำความรู้ที่ได้มาประมวลและเรียบเรียง ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ใช้					
15.	คัดเลือก แยกแยะความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
16.	ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้ได้มาตรฐาน ใช้ ภาษาเดียวกัน เนื้อหาถูกต้อง					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
17.	<b>การเข้าถึงความรู้</b> บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ ง่ายและสะดวก					
18.	บุคลากรทุกคนมีการรับรู้ข้อมูลจากหลายช่องทาง เช่น การฝึกอบรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น					
19.	จัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย					
20.	<b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b> ในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม					
21.	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสลับสับเปลี่ยนงานระหว่างสายงาน					
22.	บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มทำงาน					
23.	บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน					
24.	บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ					
25.	มีการจัดนิทรรศการในโรงเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง					
26.	โรงเรียนจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรม "ชุมชนนักปฏิบัติ"(Community of Practices : CoP) การสอนงาน(Coaching)					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
27.	<b>การเรียนรู้</b> บุคลากรมีการปรับปรุงพัฒนางานที่ทำอย่างเป็นระบบ					
28.	มีการกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้					
29.	มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร					
30.	บุคลากรมีการบูรณาการ ประยุกต์ความรู้ที่ได้กับประสบการณ์ของตนในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าการดำเนินการสนับสนุนปัจจัยการจัดการความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดำเนินการมากที่สุด ดำเนินการมาก ดำเนินการปานกลาง ดำเนินการน้อย และดำเนินการน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านภาวะผู้นำองค์กร</b> ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการโรงเรียน มีการสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนในระดับใด						
1.	ให้การสนับสนุนการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในโรงเรียน					
2.	ส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญของโรงเรียน					
3.	ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน					
4.	อุทิศเวลาและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการจัดการความรู้					
5.	มีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินการจัดการความรู้					
6.	ให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร					
7.	มีการติดตามผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนในการจัดการความรู้ในระดับใด						
8.	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีตามความต้องการของบุคลากร					
9.	ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง					
10.	ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียนได้อย่างสะดวก					
11.	ใช้ในการค้นหา สืบค้น ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้หรือคลังความรู้					
12.	ใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้					
13.	ใช้ในการจัดเก็บความรู้					
14.	ใช้ในการเผยแพร่ความรู้					
15.	โรงเรียนใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
<b>ด้านการสื่อสาร</b>						
โรงเรียนมีการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในระดับใด						
16.	โรงเรียนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว					
17.	โรงเรียนใช้การประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารอย่างทั่วถึง					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
18.	โรงเรียนใช้รูปแบบเครือข่ายการสื่อสารในการติดต่อประสานงาน					
19.	เมื่อมีปัญหาในการทำงานมีการพูดคุยกันเพื่อแก้ปัญหา					
20.	มีการจัดการบรรยายให้บุคลากรได้รับทราบในความรู้ใหม่					
21.	มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานอื่นได้รับทราบในผลงานของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ					
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>						
โรงเรียนใช้วัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ในระดับใด						
22.	วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
23.	วัฒนธรรมการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น และความเห็นที่ต่างกัน					
24.	มีความเชื่อเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เพื่อการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน					
25.	มีการเรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์					
26.	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ					
27.	ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
28.	มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายของวิชาชีพครู					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
29.	มีการพัฒนาการสอน โดยนำเอาเทคนิค วิธีการสอนใหม่ ๆ มาปรับใช้เสมอ					
30.	พูดคุยอย่างเปิดเผยกับบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่คำนึงถึง เพศ อายุ หรือตำแหน่งหน้าที่					

**ตอนที่ 4** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับคะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยกำหนดให้

มีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1
มีปัญหาอุปสรรคน้อย	ระดับคะแนน	2
มีปัญหาอุปสรรคปานกลาง	ระดับคะแนน	3
มีปัญหาอุปสรรคมาก	ระดับคะแนน	4
มีปัญหาอุปสรรคมากที่สุด	ระดับคะแนน	5

ข้อที่	ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
<b>ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมีปัญหาดังต่อไปนี้ในระดับใด</b>						
1.	<u>ด้านบุคลากร</u> บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมในการจัดการความรู้					
2.	บุคลากรมีความแตกต่างกันมากทำให้มีปัญหาในการทำงานเป็นทีม					
3.	บุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					

ข้อ ที่	ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
4.	บุคลากรมีพฤติกรรมหวงความรู้					
5.	บุคลากรแสดงพฤติกรรมไม่รับรู้ต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
6.	บุคลากรขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจ					
7.	บุคลากรไม่ยอมรับความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จของโรงเรียน					
8.	บุคลากรไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
	<b>ด้านข้อมูล</b>					
9.	ข้อมูลความรู้ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร					
10.	มีข้อมูลความรู้ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง					
11.	โรงเรียนไม่มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการค้นคว้า					
12.	ไม่มีการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ได้มาตรฐานเป็นปัจจุบัน					
13.	การจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ไม่เป็นระบบ					
	<b>ด้านเครื่องมืออุปกรณ์</b>					
14.	คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งาน					
15.	คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเป็นรุ่นเก่า ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน					
16.	โรงเรียนไม่มีระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยี					



โปรดเสนอปัญหาอุปสรรคและให้ข้อเสนอแนะ(เพิ่มเติม)ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่าน

1. กระบวนการจัดการความรู้

ปัญหา อุปสรรค

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ในโรงเรียน

ปัญหาอุปสรรค

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

## แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดที่ 2

### เรื่อง การศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ของ นางดวงประทีป นาลา รหัส 5210521523 ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงขอความกรุณาจากท่านโปรดให้ข้อมูลในแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเท่านั้น และผู้ศึกษาจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ ขอขอบคุณมาในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

#### ข้อแนะนำเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อในแต่ละตอน เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของการวิจัย ผลที่ได้จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2
2. ข้อมูลที่ตอบในแบบสอบถามจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพและการปฏิบัติของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไป จำนวน 7 ข้อ
  - ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 จำนวน 30 ข้อ
  - ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน จำนวน 30 ข้อ
  - ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน จำนวน 20 ข้อ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริง

1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ

- 1) ไม่เกิน 30 ปี  2) 31-40 ปี  
 3) 41-50 ปี  4) 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- 1) ปริญญาตรี  2) ปริญญาโท  
 3) ปริญญาเอก  4) อื่น ๆ (ระบุ).....

4. อายุราชการ

- 1) ไม่เกิน 10 ปี  2) 11-15 ปี  
 3) 16-20 ปี  4) 21 ปีขึ้นไป

5. สถานที่ปฏิบัติราชการ โรงเรียน.....

- 1) มัชฌิมสิริวัณวรี 2 สงขลา  2) บ้านคลองหะ  
 3) บ้านควนเนียง  4) บ้านฉลุง  
 5) บ้านโคกเมา  6) บ้านหน้าวัดโพธิ์  
 7) บ้านนาแสน

6. สถานะของท่านในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

- 1) เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน  
 2) ไม่ได้เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียน

7. ปฏิบัติหน้าที่การสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้..... (ถ้าสอนมากกว่า 1 กลุ่มสาระ ให้ทำเครื่องหมายได้มากกว่า 1 ช่อง)

- 1) คณิตศาสตร์  2) ภาษาไทย  
 3) วิทยาศาสตร์  4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม  
 5) ภาษาต่างประเทศ  6) ศิลปะ /ดนตรีนาฏศิลป์  
 7) การงานอาชีพ  8) สุขศึกษา/พลศึกษา

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดำเนินการมากที่สุด ดำเนินการมาก ดำเนินการปานกลาง ดำเนินการน้อย และดำเนินการน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	<b>กระบวนการจัดการความรู้</b> ในการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียน มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ระดับใด					
1.	<b>การบ่งชี้ความรู้</b> มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และโอกาส ในการจัดการความรู้ของโรงเรียน					
2.	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายในการจัดการความรู้					
3.	โรงเรียนมีการสำรวจความรู้ที่บุคลากร จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน					
4.	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงแหล่งความรู้ในโรงเรียนก่อนเริ่มทำงาน					
5.	<b>การสร้างและแสวงหาความรู้</b> บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ					
6.	บุคลากรมีการประมวลความรู้ที่ได้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7.	บุคลากรมีการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้ นำมารวบรวม เรียบเรียงเกิดเป็นความรู้ใหม่					
8.	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ					
9.	<u>การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</u> มีการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ของโรงเรียน					
10.	มีการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต					
11.	มีการวิเคราะห์และคัดแยกความรู้เป็นกลุ่มประเด็นให้ง่ายต่อการเข้าถึงอย่างมีขั้นตอน					
12.	มีการจัดเก็บรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบเป็นหมวดหมู่					
13.	บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้น ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว					
14.	<u>การประมวลและกลั่นกรองความรู้</u> มีการนำความรู้ที่ได้มาประมวลและเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้ใช้					
15.	บุคลากรมีการคัดเลือก แยกแยะความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
16.	มีการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้ได้มาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน เนื้อหาถูกต้อง					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
17.	<b>การเข้าถึงความรู้</b> บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้หลากหลายรูปแบบ ง่ายและสะดวก					
18.	บุคลากรมีการรับรู้ข้อมูลจากหลายช่องทาง เช่น การฝึกอบรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น					
19.	โรงเรียนจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย					
20.	<b>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b> มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม					
21.	ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสลับสับเปลี่ยนงานระหว่างสายงาน					
22.	มีการเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มทำงาน					
23.	มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน					
24.	มีการเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ					
25.	มีการจัดนิทรรศการในโรงเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง					
26.	โรงเรียนจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรม "ชุมชนนักปฏิบัติ"(Community of Practices : CoP) การสอนงาน(Coaching)					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
27.	การเรียนรู้ บุคลากรมีการปรับปรุงพัฒนางานที่ทำอย่างเป็นระบบ					
28.	มีการกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้					
29.	มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อ สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร					
30.	บุคลากรมีการบูรณาการ ประยุกต์ความรู้ที่ได้ กับประสบการณ์ของตนในการนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าการดำเนินการสนับสนุนปัจจัยการจัดการความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดำเนินการมากที่สุด ดำเนินการมาก ดำเนินการปานกลาง ดำเนินการน้อย และดำเนินการน้อยที่สุด

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
	<b>ด้านภาวะผู้นำองค์กร</b>					
	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการโรงเรียน มีการสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนในระดับใด					
1.	ให้การสนับสนุนการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในโรงเรียน					
2.	ส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญของโรงเรียน					
3.	ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน					
4.	อุทิศเวลาและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงาน การจัดการความรู้					
5.	มีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินการจัดการความรู้					
6.	ให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร					
7.	มีการติดตามผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง					



ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนในการจัดการความรู้ในระดับใด						
8.	มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีตามความต้องการของบุคลากร					
9.	ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง					
10.	ใช้ในการเชื่อมโยงและสื่อสารติดต่อแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียนได้อย่างสะดวก					
11.	ใช้ในการค้นหา สืบค้น ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้หรือคลังความรู้					
12.	ใช้ในการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้					
13.	ใช้ในการจัดเก็บความรู้					
14.	ใช้ในการเผยแพร่ความรู้					
15.	โรงเรียนใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
<b>ด้านการสื่อสาร</b>						
โรงเรียนมีการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในระดับใด						
16.	โรงเรียนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว					
17.	โรงเรียนใช้การประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารอย่างทั่วถึง					
18.	โรงเรียนใช้รูปแบบเครือข่ายการสื่อสารในการติดต่อประสานงาน					

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
19.	เมื่อมีปัญหาในการทำงานมีการพูดคุยกันเพื่อแก้ปัญหา					
20.	มีการจัดการบรรยายให้บุคลากรได้รับทราบในความรู้ใหม่					
21.	มีการจัดการบรรยายให้บุคลากรได้รับทราบในความรู้ใหม่					
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>						
<b>โรงเรียนใช้วัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ในระดับใด</b>						
22.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน					
23.	ให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น และความเห็นที่ต่างกัน					
24.	มีความเชื่อเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือความรู้เพื่อการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน					
25.	มีการเรียนรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์					
26.	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ					
27.	ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
28.	มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายของวิชาชีพครู					
29.	มีการพัฒนาการสอน โดยนำเอาเทคนิค วิธีการสอนใหม่ ๆ มาปรับใช้เสมอ					
30.	พูดคุยอย่างเปิดเผยกับบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่คำนึงถึง เพศ อายุ หรือตำแหน่งหน้าที่					

**ตอนที่ 4** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับคะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยกำหนดให้

มีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1
มีปัญหาอุปสรรคน้อย	ระดับคะแนน	2
มีปัญหาอุปสรรคปานกลาง	ระดับคะแนน	3
มีปัญหาอุปสรรคมาก	ระดับคะแนน	4
มีปัญหาอุปสรรคมากที่สุด	ระดับคะแนน	5

ข้อ ที่	ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมีปัญหาอุปสรรคดังต่อไปนี้ในระดับใด						
1.	<u>ด้านการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียน</u> โรงเรียนขาดการสร้างตระหนักรู้และให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้					
2.	โรงเรียนไม่มีบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ที่ดี					
3.	โรงเรียนขาดผู้ที่มีความรู้ ความชัดเจนเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการดำเนินการจัดการความรู้แก่บุคลากร					
4.	โรงเรียนขาดการทำงานเป็นทีม					
5.	<u>ด้านบุคลากร</u> บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมในการจัดการความรู้					
6.	บุคลากรมีความแตกต่างกันมากทำให้มีปัญหาในการทำงานเป็นทีม					
7.	บุคลากรไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
8.	บุคลากรมีพฤติกรรมหวงความรู้					
9.	บุคลากรมีพฤติกรรมไม่รับรู้ต่อข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
10.	บุคลากรขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจ					

ข้อ ที่	ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้	ระดับคะแนน				
		5	4	3	2	1
11.	บุคลากรไม่ยอมรับความสำคัญของการจัดการความรู้ ที่มีต่อความสำเร็จของโรงเรียน					
12.	บุคลากรไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
	<b>ด้านข้อมูล</b>					
13.	ข้อมูลความรู้ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร					
14.	มีข้อมูลความรู้ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง					
15.	โรงเรียนไม่มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอในการค้นคว้า					
16.	ไม่มีการปรับปรุงข้อมูลความรู้ให้ได้มาตรฐานเป็น ปัจจุบัน					
17.	การจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ไม่เป็นระบบ					
	<b>ด้านเครื่องมืออุปกรณ์</b>					
18.	คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมีไม่เพียงพอกับการใช้งาน					
19.	คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนเป็นรุ่นเก่า ขาด ประสิทธิภาพใน การทำงาน					
20.	โรงเรียนไม่มีระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยี					

โปรดเสนอปัญหาอุปสรรคและให้ข้อเสนอแนะ(เพิ่มเติม)ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่าน

1. กระบวนการจัดการความรู้

ปัญหา อุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ในโรงเรียน

ปัญหาอุปสรรค

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

**รายละเอียดค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม**  
**การจัดการความรู้ของโรงเรียน**  
**ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2**

**แบบสอบถามชุดที่ 1**

**ตอนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน**

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	a1	4.1667	.57735	12.0
2.	a2	4.2500	.62158	12.0
3.	a3	3.9167	.66856	12.0
4.	a4	4.4167	.66856	12.0
5.	b5	4.1667	.57735	12.0
6.	b6	3.9167	.66856	12.0
7.	b7	3.7500	.45227	12.0
8.	b8	4.3333	.49237	12.0
9.	z9	4.5833	.66856	12.0
10.	z10	3.9167	.66856	12.0
11.	z11	3.4167	.66856	12.0
12.	z12	3.5000	.67420	12.0
13.	z13	3.5000	.67420	12.0
14.	c14	3.6667	.65134	12.0
15.	c15	4.0833	.51493	12.0
16.	c16	4.0000	.42640	12.0
17.	d17	3.8333	.57735	12.0
18.	d18	4.0833	.79296	12.0
19.	d19	3.7500	.45227	12.0
20.	e20	4.6667	.49237	12.0

21.	e21	3.7500	.45227	12.0
22.	e22	4.0833	.28868	12.0
23.	e23	4.0833	.28868	12.0
24.	e24	4.0833	.28868	12.0
25.	e25	3.9167	1.08362	12.0
26.	e26	3.6667	.65134	12.0
27.	f27	3.8333	.57735	12.0
28.	f28	4.2500	.45227	12.0
29.	f29	4.2500	.62158	12.0
30.	f30	4.0000	.60302	12.0

## Reliability Coefficients

N of Cases = 12.0

N of Items = 30

Alpha = 0.918

.....

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในโรงเรียน

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

	Mean	Std Dev	Cases
1. g1	4.8333	.38925	12.0
2. g2	4.7500	.45227	12.0
3. g3	4.5833	.51493	12.0
4. g4	4.3333	.49237	12.0
5. g5	4.3333	.49237	12.0
6. g6	4.7500	.45227	12.0
7. g7	4.7500	.45227	12.0
8. h8	4.3333	.49237	12.0
9. h9	4.5833	.51493	12.0
10. h10	4.4167	.51493	12.0

	<b>Mean</b>	<b>Std Dev</b>	<b>Cases</b>
11. h11	4.0833	.51493	12.0
12. h12	4.2500	.45227	12.0
13. h13	4.1667	.83485	12.0
14. h14	4.5000	.52223	12.0
15. h15	4.5000	.52223	12.0
16. i16	4.5000	.52223	12.0
17. i17	4.3333	.49237	12.0
18. i18	4.0833	.51493	12.0
19. i19	4.4167	.51493	12.0
20. i20	4.4167	.90034	12.0
21. i21	4.0833	.51493	12.0
22. j22	4.0833	.51493	12.0
23. j23	4.2500	.62158	12.0
24. j24	4.3333	.49237	12.0
25. j25	4.4167	.51493	12.0
26. j26	4.5000	.52223	12.0
27. j27	4.5000	.52223	12.0
28. j28	4.5000	.52223	12.0
29. j29	4.5000	.52223	12.0
30. j30	4.5000	.67420	12.0

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 12.0                      N of Items = 30

Alpha = 0.854



ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ในโรงเรียน

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	k1	2.0833	.79296	12.0
2.	k2	2.3333	.88763	12.0
3.	k3	2.4167	1.08362	12.0
4.	k4	1.8333	.57735	12.0
5.	15	1.5883	.90034	12.0
6.	16	1.9167	.79296	12.0
7.	17	1.8333	.38925	12.0
8.	18	1.4167	.51493	12.0
9.	19	1.4167	.51493	12.0
10.	110	2.2500	.86603	12.0
11.	111	1.9167	.51493	12.0
12.	112	1.9167	.51493	12.0
13.	m13	1.8333	.57735	12.0
14.	m14	2.1667	.83485	12.0
15.	m15	1.6667	.65134	12.0
16.	m16	1.3333	.49237	12.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 12.0

N of Items = 16

Alpha = 0.828

## แบบสอบถามชุดที่ 2

## ตอนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียน

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	a1	4.5000	.57235	30.0
2.	a2	4.6000	.49827	30.0
3.	a3	4.4667	.62881	30.0
4.	a4	4.3000	.59596	30.0
5.	b5	4.3667	.55605	30.0
6.	b6	4.2000	.66436	30.0
7.	b7	4.1000	.66176	30.0
8.	b8	4.3667	.61495	30.0
9.	p9	4.5667	.50401	30.0
10.	p10	4.4667	.50742	30.0
11.	p11	4.2333	.62606	30.0
12.	p12	4.2000	.55086	30.0
13.	p13	4.1000	.60743	30.0
14.	c14	4.1000	.60743	30.0
15.	c15	4.2000	.61026	30.0
16.	c16	4.2000	.48423	30.0
17.	d17	4.2000	.55086	30.0
18.	d18	4.3333	.60648	30.0
19.	d19	4.1333	.77608	30.0
20.	e20	4.3667	.55605	30.0
21.	e21	4.0000	.69481	30.0
22.	e22	4.2667	.58329	30.0
23.	e23	4.2667	.58329	30.0
24.	e24	4.2000	.61026	30.0
25.	e25	4.3333	.71116	30.0

		<b>Mean</b>	<b>Std Dev</b>	<b>Cases</b>
26.	e26	4.1667	.59209	30.0
27.	f27	4.1667	.59209	30.0
28.	f28	4.1667	.59209	30.0
29.	f29	4.2667	.63968	30.0
30.	f30	4.1667	.53067	30.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 30

Alpha = 0.966

**ตอนที่ 3 ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในโรงเรียน**

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		<b>Mean</b>	<b>Std Dev</b>	<b>Cases</b>
1.	g1	4.3667	.49013	30.0
2.	g2	4.3333	.47946	30.0
3.	g3	4.2333	.50401	30.0
4.	g4	4.2000	.71438	30.0
5.	g5	4.2000	.71438	30.0
6.	g6	4.2000	.71438	30.0
7.	g7	4.1333	.73030	30.0
8.	h8	4.1333	.43417	30.0
9.	h9	4.1333	.57135	30.0
10.	h10	4.3000	.53498	30.0
11.	h11	4.1333	.57135	30.0
12.	h12	4.1000	.60743	30.0
13.	h13	4.1333	.62881	30.0
14.	h14	4.2333	.67891	30.0
15.	h15	3.9333	.58329	30.0
16.	i16	4.3000	.53498	30.0

		<b>Mean</b>	<b>Std Dev</b>	<b>Cases</b>
17.	i17	4.2667	.58329	30.0
18.	i18	4.1667	.64772	30.0
19.	i19	4.1667	.69893	30.0
20.	i20	4.1000	.60743	30.0
21.	i21	4.1333	.62881	30.0
22.	j22	4.2333	.56832	30.0
23.	j23	4.0000	.64327	30.0
24.	j24	4.0667	.58329	30.0
25.	j25	4.1333	.68145	30.0
26.	j26	4.2000	.55086	30.0
27.	j27	4.1667	.59209	30.0
28.	j28	4.1667	.59209	30.0
29.	j29	4.1667	.64772	30.0
30.	j30	4.2667	.73968	30.0

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 30

Alpha = 0.980

## ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ในโรงเรียน

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		<b>Mean</b>	<b>Std Dev</b>	<b>Cases</b>
1.	k1	2.6000	1.06997	30.0
2.	k2	2.3667	1.24522	30.0
3.	k3	2.8667	1.19578	30.0
4.	k4	2.5000	1.35824	30.0
5.	15	2.8000	1.15669	30.0
6.	16	2.6000	1.27577	30.0

		<b>Mean</b>	<b>Std Dev</b>	<b>Cases</b>
8.	18	2.8333	1.23409	30.0
9.	19	2.6333	1.18855	30.0
10.	110	2.6000	1.16264	30.0
11.	111	2.7000	1.08755	30.0
12.	112	2.7000	1.11880	30.0
13.	m13	2.6667	1.06134	30.0
14.	m14	2.7333	1.08066	30.0
15.	m15	2.6333	1.21721	30.0
16.	m16	2.4333	1.30472	30.0
17.	m17	2.5333	1.22428	30.0
18.	n18	2.2667	1.36289	30.0
19.	n19	2.3333	1.29544	30.0
20.	n20	2.2333	1.45468	30.0

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 30

Alpha = 0.988

