

500,

## การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

นางสุภาพร จันทร์มณี

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2551

**The Development of Knowledge Management Model in Pramanda School**

**Mrs.Sutaporn Chanmanee**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for**

**the Degree of Master of Business Administration**

**School of Management Science**

**Sukhothai Thammathirat Open University**

**2008**



ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์  
ผู้ศึกษา นางสุภาพร จันทร์มณี ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพของการจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ (3) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครู โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ จำนวน 120 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จะได้จำนวนตัวอย่างที่ต้องการตามแนวคิดของยามาเน มีค่าความน่าเชื่อถือเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูและผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน ตามทัศนคติของครูและผู้บริหาร โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การระบุนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแสวงหาความรู้ การนำความรู้มาใช้ การจัดเก็บความรู้ และการพัฒนาความรู้ใหม่ 2) ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ โครงสร้างพื้นฐาน การวัดผล และเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ในกระบวนการจัดการความรู้ ด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดการความรู้ว่าด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าผู้บริหารจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูรู้จักพัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ แต่การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ก็เป็นเรื่องยากสำหรับครูบางท่าน เนื่องจากอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน 3) รูปแบบทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ควรประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน ภายใต้ปัจจัยสนับสนุน 12 ประการ และควรมีการจัดอบรมด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและให้ตรงกับความต้องการเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ การพัฒนารูปแบบ การจัดการความรู้ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากความกรุณาและใส่ใจดูแล  
แก้ไขโดยรศ.ดร.กิ่งพร ทองใบ ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำและติดตามการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยดี ผู้วิจัย  
รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร.สมลักษณ์ สุเมธ รองผู้อำนวยการ ดร.วิณา อ่องแสงคุณ ผู้ช่วย  
ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน นางนันทา ชุติแพทย์วิภา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย  
วิชาการ ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำแนะนำ แก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถาม และขอบพระคุณนาง  
อังศุมาลิน บานเย็นสกุล หัวหน้างานวัดและประเมินผล นางอมรรัตน์ หงษ์สูงเนิน ผู้ช่วยฝ่าย  
วิชาการช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ที่ให้คำแนะนำในการค้นหาข้อมูล และที่ขาดไม่ได้ คือ ผู้ที่กรุณาตอบ  
แบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ครูโรงเรียนพระมารดาณิชจานุเคราะห์  
ทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิ  
ราช เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน  
ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

สุภาพร จันทร์มณี

ตุลาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	8
ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้.....	30
เครื่องมือในการจัดการความรู้.....	31
การจัดการความรู้ของ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	48
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้.....	49
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้.....	56
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	62
ตอนที่ 5 การสัมภาษณ์คณะทีมงานการจัดการความรู้.....	63
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
สรุปการวิจัย.....	74
อภิปรายผล.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก.....	
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	88
ข แบบสอบถาม.....	89
ประวัติผู้ศึกษา.....	98

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 4
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนปีในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน..... 48
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้..... 49
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านระบุมความรู้..... 50
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้..... 51
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาความรู้ใหม่..... 52
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้..... 53
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้..... 54
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการนำความรู้มาใช้..... 55
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ ด้านปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ..... 56
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์..... 57
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร..... 58
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ..... 59
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการวัดผล..... 60



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติปัจจัย ที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน..... 61
ตารางที่ 4.15	ความถี่และร้อยละความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้.... 62
ตารางที่ 4.16	แบบสัมภาษณ์รายบุคคล..... 63

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ .....	10
ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของสารสนเทศและความรู้.....	11
ภาพที่ 2.3 เสาหลักของการจัดการความรู้.....	15
ภาพที่ 2.4 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Carla O'Dell .....	16
ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Turban และคณะ.....	23
ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Probst และคณะ.....	23
ภาพที่ 2.7 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Arthur Anderson และ APQC.....	28

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ฉะนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น องค์กรจึงต้องเร่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของทุกองค์กร การแข่งขันในปัจจุบันเป็นการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยอาศัยฐานความรู้ ซึ่งสังคมสมัยใหม่ไม่ได้เพียงต้องการทุน แรงงาน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือวัตถุดิบเพื่อสร้างมูลค่าการผลิตเท่านั้น แต่ยังต้องการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ทรัพย์สินทางปัญญาทั้งความรู้พื้นฐานและความรู้เชิงประยุกต์ เพื่อนำไปพัฒนางานต่าง ๆ ดังนั้น ความสำคัญของการจัดการความรู้จึงมีมากขึ้นและเป็นที่น่าสนใจโดยทั่วไป

โลกในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) เป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้างการกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร และการที่องค์กรจะอยู่รอดได้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจจากการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-based competition) เป็นการ แข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-based competition) ต้องสร้างความได้เปรียบด้านการผลิต โดยอาศัยสินทรัพย์ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคโนโลยี (บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ. 2548 : 6)

ความรู้ได้กลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเกินกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าความรู้ใดที่สามารถทำให้ตนได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นจึงต้องทำให้ความรู้มีความทันสมัย ปรับปรุงให้เหมาะสม นำไปใช้ในการทำงาน และเผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กร ถึงแม้ว่าความรู้จะเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลและองค์กรที่สะสมมาเป็นเวลานาน แต่ความรู้จำเป็นต้องผ่านกระบวนการทางสารสนเทศต่างๆ โดยการเปรียบเทียบ คัดสรร ผ่านการตรวจสอบแล้วว่ามีคุณค่า นำไปสู่การตัดสินใจดำเนินการจัดการและเผยแพร่ในองค์กร (ลาวัลย์ สุขยิ่ง. 2550 : 2)

การจัดการความรู้ในสาขาการศึกษาถูกยอมรับว่าเป็นเรื่องจำเป็น เพราะการจัดการความรู้ถูกอธิบายว่าเป็นเรื่องของการปฏิบัติที่จะช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงการใช้ข้อมูลสารสนเทศ และทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจ ด้านการบริหารการศึกษา ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในยุคของสภาพแวดล้อมทาง

ธุรกิจของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องแข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การจัดการความรู้ในองค์กร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในวงการการศึกษาทุกระดับชั้นเพราะการจัดการความรู้ที่ดีทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเกิดความเข้มแข็ง เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กรเป็นที่ยอมรับของสังคมเกิดความเชื่อถือหรือสามารถแข่งขันกับสถาบันอื่นได้

สถานศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการเรียนรู้และการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใดๆ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นองค์กร ซึ่งส่วนต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นขนาดหรือความซับซ้อนขององค์กร เรื่องการตัดสินใจ อำนาจในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ประสิทธิภาพในองค์กร การติดต่อสื่อสาร และการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร

ปัจจุบันสถานศึกษาหลายแห่งต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ และการรับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ ทำให้องค์กรจะต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างบุคลากรใหม่ และต้องเผชิญกับความล่าช้าในการพัฒนาไปสู่การขยายตัวขององค์กร และด้วยวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาไม่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ขาดความต่อเนื่อง ในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกัน ซึ่งหากสถานศึกษาต้องการพัฒนาตนเองก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในให้เป็นระบบ เพื่อช่วยให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ทันเวลา และสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหาร จัดการความรู้ในสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์และนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพของการจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ในการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ มีแนวคิดที่เกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังนี้ คือ

### 1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งจากการบูรณาการของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ มี 6 ด้าน

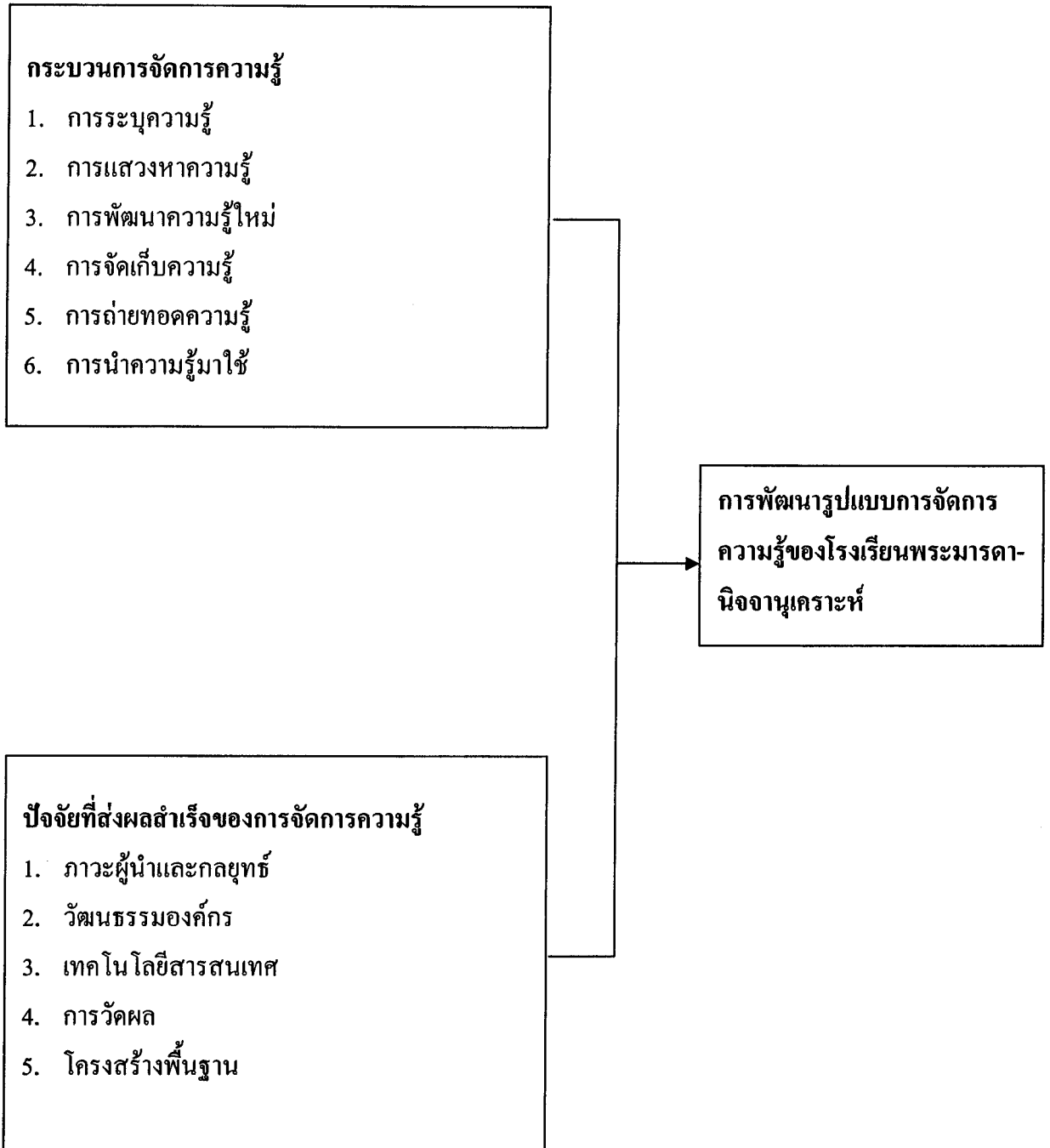
1. การระบุนความรู้
2. การแสวงหาความรู้
3. การพัฒนาความรู้ใหม่
4. การจัดเก็บความรู้
5. การถ่ายทอดความรู้
6. การนำความรู้มาใช้

### 2. ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ (Success Factor to Knowledge Management)

ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการบูรณาการของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ มี 5 ด้าน

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้
4. การวัดผล
5. โครงสร้างพื้นฐาน

การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 2 ส่วน ดังตารางที่ 1.1



ตารางที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ
  - กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)
  - ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Success Factor to Knowledge Management)
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย
  - ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ที่เป็นคนไทยและเป็นพนักงานประจำ จำนวน 172 คน
  - กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนและครูสนับสนุนของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ จำนวน 120 คน
3. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ตั้งแต่วันที่ 4 กรกฎาคม 2551 – 15 ตุลาคม 2551

#### 5. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวมจัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมายของโรงเรียน

5.2 รูปแบบการจัดการความรู้ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นเพื่อใช้แทนแนวคิด หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น

5.3 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

- 1) การระบุความรู้ หมายถึง การกำหนดความรู้ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและพิจารณาว่าความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

- 2) การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดหาความรู้ ของบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยการสืบค้นและเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งที่เก็บบันทึกรวบรวมความรู้จากเอกสารทั่วไป เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ จากบุคคลผู้มีความรู้ โดยการสร้างขึ้นเอง
- 3) การพัฒนาความรู้ใหม่ หมายถึง การนำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินเพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือต่อยอดสร้างความรู้ใหม่ เทคโนโลยี และนวัตกรรม
- 4) การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่มาจัดเก็บให้เป็นระบบ
- 5) การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน
- 6) การนำความรู้มาใช้ หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง

5.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ หมายถึง สิ่งสนับสนุน หรือ ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ซึ่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำและ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การวัดผล และ โครงสร้างพื้นฐาน

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของการจัดการความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
2. ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลกับผู้เรียน
3. เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจในการศึกษาและขยายผลเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อมาเป็นแนวทางในการศึกษา เรื่อง การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของพระมารดานิจจานุเคราะห์ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
  - 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้
  - 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
  - 1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
  - 1.4 กระบวนการของการจัดการความรู้
  - 1.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้
2. ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้
3. เครื่องมือในการจัดการความรู้
4. การจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Carla O'Dell และ Jack Grayson (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์ที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

Bertels Thomas(อ้างถึงในเวปไซด์ <http://planet.kapook.com/tak1831/blog/viewnew/64670>)

กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่อง

วิจารณ์ พานิช (2548 : 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่ บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กร

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 4) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ปณิศา พันภัย (2544 : 24) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจน ประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือ นวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใน การปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะ แพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและ องค์กร

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)(2551) ได้ให้ ความหมายของการ จัดการความรู้ไว้ว่า เป็นเรื่องมือการบริหารและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ ใช้เพื่อการเรียนรู้ ขององค์กร นำเข้ามาใช้เพื่อสร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงขึ้นในการทำงานตาม บทบาทหน้าที่และภารกิจงานขององค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการความรู้คือ กระบวนการที่องค์กรยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ ให้เกิดประ โยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้องและสอดคล้องกับบุคคลและเวลา มี การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ ความรู้ มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ยกระดับความรู้ ใช้ความรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหา การ วางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมไปถึงมีการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคล ในองค์กร

ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2547) การจัดการความรู้เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งได้แบ่งขั้นตอนในการจัดการความรู้ เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสำรวจและการวางแผนความรู้ คือ การสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ก่อนว่า สถานะปัจจุบันในเรื่ององค์ความรู้ภายในเป็นเช่นไร
2. พัฒนาความรู้ คือ การทำการใด ๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายในองค์กร
3. การถ่ายทอดและการแบ่งปันความรู้ คือ กระบวนการที่ให้ความรู้ที่พัฒนา มีการแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมาย

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบเผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือ เป้าหมายของโรงเรียน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 41) ได้กล่าวว่า เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

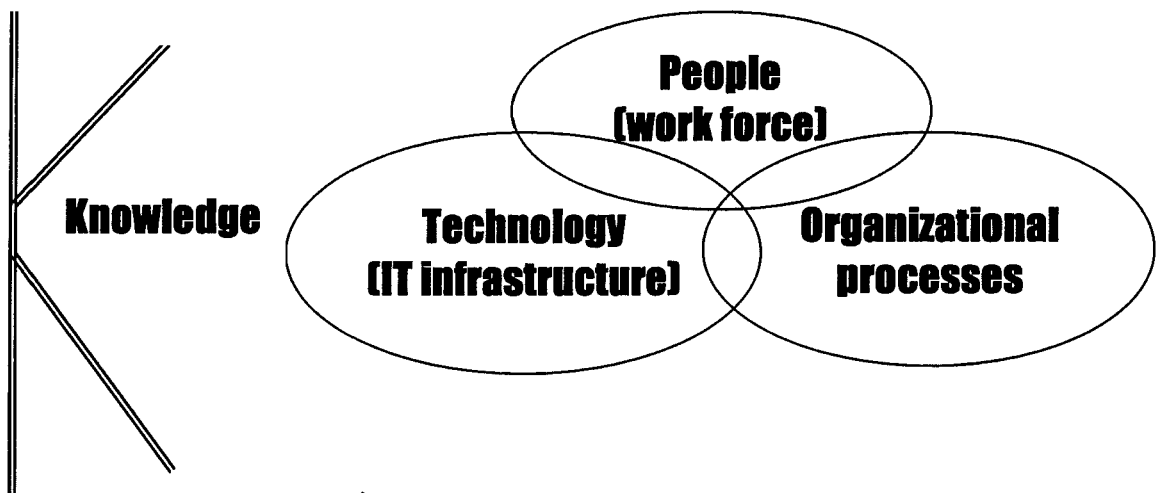
ชัค บุญญา (อ้างถึงใน เว็บไซต์ <http://www.nitesonline.net/download/chat/KmInSchool.doc>) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมีดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพลังความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครูให้ส่งผลต่อพลังความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ของเรียนสูงสุด
2. เพื่อส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคน (Tacit Knowledge) ความรู้ที่มีอยู่โดยทั่วไป (Explicit Knowledge) เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน หรือเป้าหมายใดๆ ของโรงเรียน

### 1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

Awad, E. M. & Ghaziri,( อ้างอิงในเวปไซด์ [www.ru.ac.th/hu812/a3.doc](http://www.ru.ac.th/hu812/a3.doc)) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือความสัมพันธ์ระหว่างคนสู่คน และคนสู่ข้อมูลข่าวสารในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งหมายถึงกระบวนการที่เป็นเครื่องมือที่เพิ่มมูลค่าของกิจการองค์กร กลุ่มคน หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547 : 32-33; วิจารณ์ พานิช 2548; Andersen 2005) และการทำให้เกิดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะต้องผสมผสานการทำงานของคน (People) กระบวนการ (Organizational processes) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Awad & Ghaziri 2004 : 2-3; นันทิพย์ วิชาวิน 2547 : 17-21)

ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้ แสดงดังตารางที่ 2.1

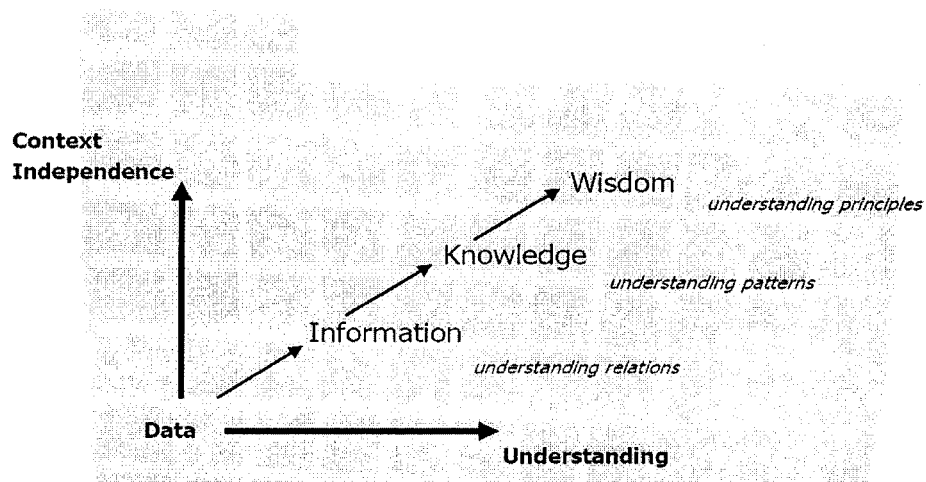


ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา: Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. New Jersey: Pearson Education.

1. ด้านคน หมายถึงความสามารถของคนในองค์กร ต้องมุ่งเน้นในเรื่องพนักงานเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะแม้ว่าองค์กรจะมีระบบบริหารจัดการระบบการทำงานต่าง ๆ ที่ดีเลิศ แต่ขาดพนักงานที่มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงาน ก็จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการสร้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งบางทฤษฎีเน้นถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กร โดยร้อยละ 80 เป็นการใช้งบของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้งบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจการจัดการความรู้คือ การรวบรวมความรู้ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับข้อมูลดิบ (data) สารสนเทศ (information) และปัญญา (wisdom)



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของสารสนเทศและความรู้

ที่มา: The KM Concep. (2003). อ้างถึงใน นันทิพย์ วิภาวิน. 2547. *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.

2. ด้านกระบวนการ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547 : 42-48; Marquardt 1996 : 129-139)

2.1 การจัดหาความรู้(Knowledge acquisition) องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร ได้แก่ 1) แหล่งความรู้ภายนอกองค์กร เช่นการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ(benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การตรวจสอบแนวโน้มเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า และคู่แข่ง การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน และการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่นสิ่งพิมพ์ งานวิจัย บทความ โทรทัศน์ เป็นต้น 2) แหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การสอนงาน การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จาก

ประสบการณ์การลงมือปฏิบัติ และใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 การสร้างความรู้ (Knowledge creation) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (socialization) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการระดมความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของคนในกลุ่ม

2.3 การจัดเก็บและการค้นคืน (knowledge storage and retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและ การทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึง โครงสร้างการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ และจัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนในการค้นคืนความรู้ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามวัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ เป็นต้น และองค์กรต้องหาวิธีทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ เครือข่ายการทำงานตามลำดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and Utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสาร โดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสื่อสารภายในองค์กร การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวที่เล่าต่อกันมา ภาระงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External knowledge, Structured/Information internal knowledge 2) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน การมีระบบและฐานข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน 3)ระบบเครือข่าย โครงสร้างพื้นฐานเช่นระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา 4)วัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

มาร์ควอร์ท (Marquardt . 1996 , อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา . 2547 : 43 – 48) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการดังนี้

#### 1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง สำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จาก ภายในองค์กร

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก

#### 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้

2.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานกันอย่างใกล้ชิด

2.2 การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแข่งขันทั่วทั้งองค์กร

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลองซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

### 3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

Trapp (1999, อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of a holistic Approach to Knowledge management) ไว้มี 9 ประการดังนี้

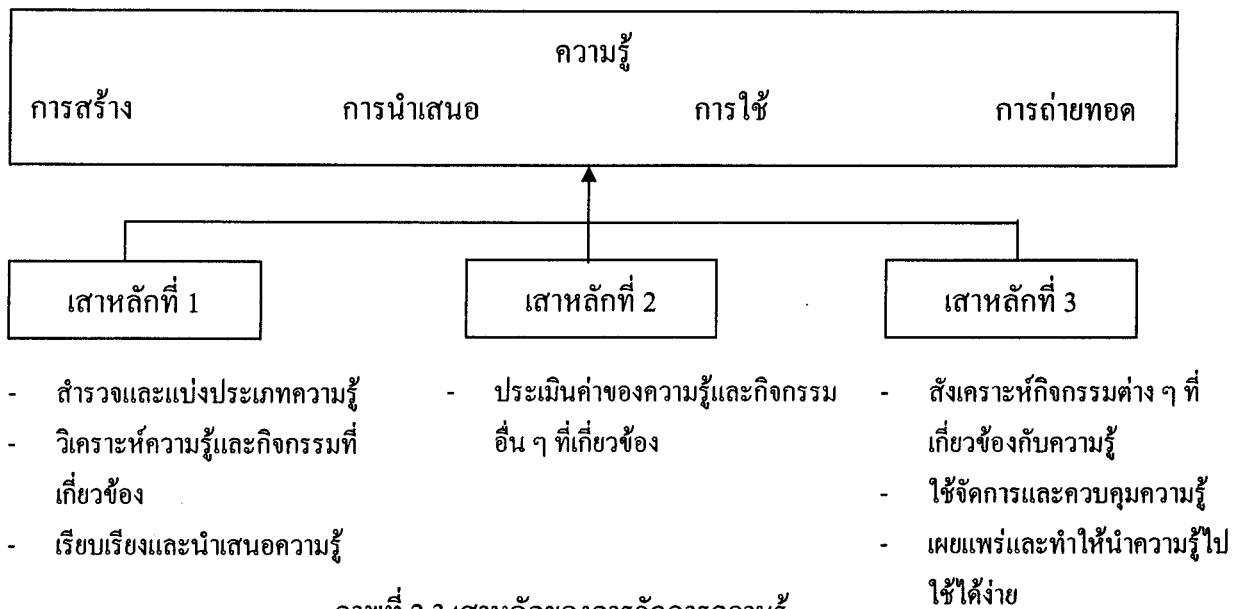
1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge goals)
2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge identification)
3. การจัดหาความรู้ (Knowledge acquisition)
4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge development)
5. การเคลื่อนย้าย / กระจายความรู้ (Knowledge transfer/distribution)



- 6. การใช้ความรู้ (Knowledge usage)
- 7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge preservation)
- 8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge evaluation/review)
- 9. การควบคุมความรู้ (Knowledge controlling)

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 42 - 48) ได้อธิบายองค์ประกอบการจัดการความรู้ไว้ว่า ปัจจุบันความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และการแข่งขัน โดยที่ วัฒนธรรมการปฏิบัติงานเทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมี พื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากร ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

วีก (Wiig, 1993, อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ 2547 : 32) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่มเรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วนซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer) ความรู้ดังภาพที่ 2.3

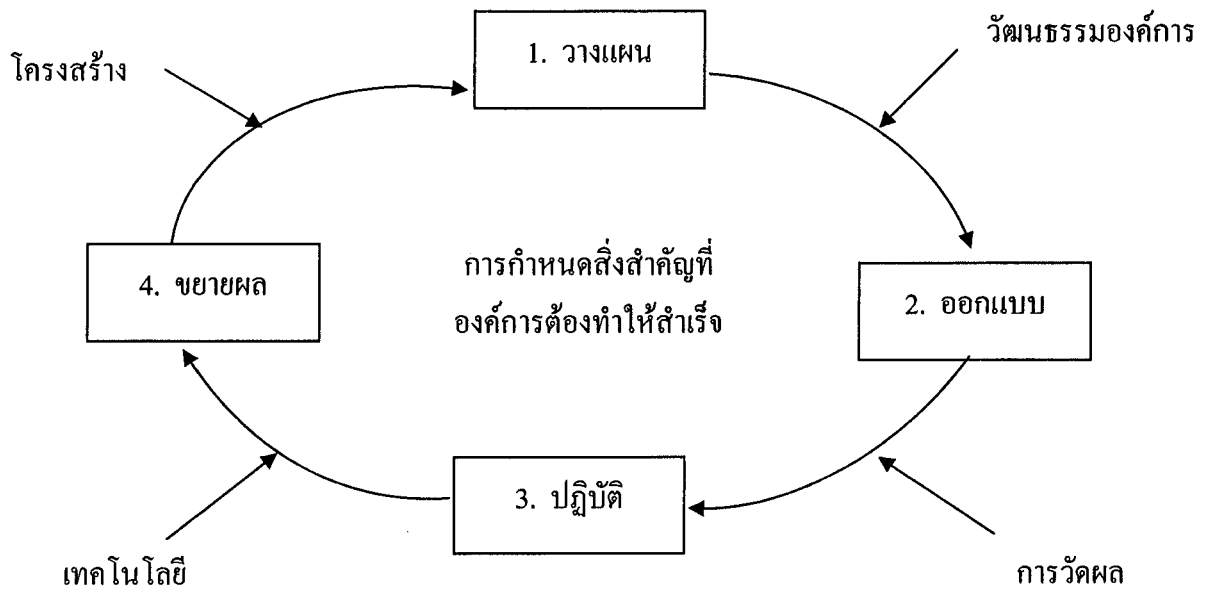


ภาพที่ 2.3 เสาหลักของการจัดการความรู้

ที่มา : “Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations*. Schema Press. USA

O'Dell (1998, อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ 2547 : 33) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้อง

ทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Carla O'Dell

ที่มา : O'Dell, C., Grayson, J., and Essaides, N. 1998. If only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. The Free Press. USA.

1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

- การทำให้ลูกค้าประทับใจ
- การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ
- ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ได้แก่

- วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน มี

การทำงานเป็นทีมและทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

- เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- โครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์การ และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น
- การวัดผลการจัดการความรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกรถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์การ

องค์การต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัย

ดังกล่าวให้สอดคล้องกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

### 3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์การจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ

- วางแผน : ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น
- ออกแบบ : กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้ กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- ปฏิบัติ : จัดทำโครงการนำร่องและดำเนินการตามแผน
- ขยายผล : นำความสนใจจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์การ

#### 1.4 กระบวนการจัดการความรู้

กานต์สุดา มาจະศิริรานนท์ (2546) ได้สรุปขั้นตอนหลักของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

##### 1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)

การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ คือ การกำหนด/นิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถเขียนคำ

พรรณนางาน กระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วนคู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือ  
ผู้จำหน่าย เป็นต้น

## 2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

การสร้างความรู้ คือ การสร้างสรรค์ ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการ  
ผลิตภัณฑ์ การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้าง  
ความรู้ใหม่ๆ

## 3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)

ความหมายของการเก็บและสืบค้นความรู้ว่า เป็นการจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงาน  
เข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บ  
รักษาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล  
หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ องค์กรจำเป็นต้อง  
พิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูล  
สารสนเทศ และความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กรจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบดังนี้  
(Marquardt, 1996)

1. ความจำเป็นของการเรียนรู้
2. วัตถุประสงค์ของงาน
3. ความชำนาญของผู้ใช้
4. หน้าที่/การใช้สารสนเทศ
5. สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

ในส่วนของการสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อ  
นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทาง หรือวิธีการสำหรับ  
การค้นหาคำถามต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของ  
ผู้เชี่ยวชาญ (Directorics) การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็น  
ทางการ เช่น เครื่องมือการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะ  
นำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

## 4. การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)

การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ว่า เป็นการกระจายความรู้และถ่ายทอด  
ไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2  
ประเภท คือ เป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

4.1 การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจนั้น มีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

4.2 การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำอยู่ทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ (ปณิธาพันธ์, 2544) ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศอาจเกิดขึ้นหลายช่องทาง และมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 11) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้ไว้ดังนี้

1. การได้มาซึ่งความรู้ คือ การแสวงหา สืบค้น ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
2. การใช้ความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่และที่ได้รับจากการได้มาซึ่งความรู้ เพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
3. การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายทอดด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การรายงาน บันทึกเขียน การประกาศ การฝึกอบรม การประชุม เพื่อให้ได้มาซึ่งการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในโรงเรียน
4. การสร้างความรู้ คือ การดำเนินงานของบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นกับตัวบุคลากรและโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 71 – 73) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ ดังนี้

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation)

การสร้างความรู้ หรือ การแสวงหาความรู้ ได้แบ่งรูปแบบการสร้างความรู้ 4 ประเภท

- 1.1 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) คือการสร้างความรู้แบบไม่ชัดเจนเป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ
  - 1.2 การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือ การพูดหรือบรรยาย ความรู้แบบไม่ชัดเจนโดยใช้อุปมาอุปไมย การเปรียบเทียบ และการใช้ตัวแบบ
  - 1.3 การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือการสร้างความรู้แบบ ชัดแจ้งให้เป็นความรู้แบบไม่ชัดเจน โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ใน คู่มือ เอกสาร เพื่อพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น
  - 1.4 การผสมผสาน (Combination) คือ การสร้างความรู้แบบชัดเจน ให้เป็นความรู้แบบชัดเจน โดยการรวบรวมหรือนุรณาการองค์ความรู้หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา
2. การประมวลความรู้ (Knowledge Codification)
- การจัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างสะดวก หลักการในการประมวลความรู้ที่สำคัญมี 3 ประการคือ
- 2.1 กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประมวล
  - 2.2 กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุกลไกและสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา และความถี่ในการประมวลและการปรับปรุงให้ทันสมัย
  - 2.3 ระบุวิธีการ และเครื่องมือในการเข้าถึงและดึงความรู้ที่ได้ประมวลความรู้แบบไม่ชัดเจนมักได้รับการประมวล และเก็บไว้ในความจำของบุคคล ส่วนความรู้แบบชัดเจน มักได้รับการประมวลและเก็บไว้ในเอกสารหรือแฟ้ม การจัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่เน้นที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมเก็บและดึงความรู้แบบชัดเจนขององค์กร
3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)
- เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรและภายนอกองค์กร
4. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization)
- คุณค่าของความรู้อยู่ที่นำไปใช้ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้ เพราะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้

Nonaka & Takeuchi (1995) ได้เสนอกิจกรรมสำคัญไว้ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเข้าใจง่ายและสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้ง จนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

2. สร้างทีมจัดการเรียนรู้ที่จัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

- ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ
- วิศวความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง
- ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำราประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตัวเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

4. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า / วิธีการใหม่ หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควบควบคู่หรือแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ซึ่งในการจัดการสมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่า หมายถึง เป้าหมาย 4 ประการ คือ (1) ตอบสนองตรงเป้าหมาย (responsiveness) ของลูกค้า และตรงเป้าหมายขององค์กร (2) มีนวัตกรรม (innovation) (3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ (competency) อย่างเต็มที่ และ (4) มีประสิทธิภาพ (efficiency)

5. เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (middle-updown management) รูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

6. เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบาท” (hypertext) หมายถึงองค์กรที่มีบริบท (context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (hyper+context) ในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีการกิจอยู่ในบริบทเดียวกันในที่นี้มี 3 บริบทหรือ 3 “ชั้น” อยู่ด้วยกัน ได้แก่ (1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติเป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด หรือbureaucracy (2) ชั้นหรือบริบทของ

Project Team ซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบตามปกติในบริษัท นี้การจัดการองค์การจะเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ (3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ (Knowledge base) ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ขยะระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจาก 2 บริบทข้างต้นให้มีความหมาย ต่อองค์กรยิ่งขึ้น

#### 7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร น่าจะมีประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ในลักษณะของ Intelligence
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์หรือทำความดีให้แก่สังคม
3. การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือใช้บริการขององค์กร

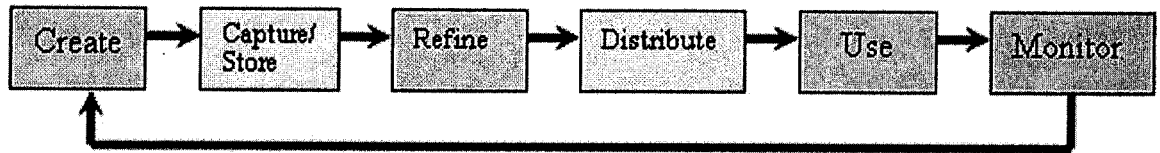
วิจารณ์ พานิช (2548 : 105-106) ได้กล่าวถึงการดำเนินการจัดการความรู้ให้มุ่งเน้นที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่างปฏิบัติจนชำนาญและทำอย่างเรียบง่าย อย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราโอ้อวดซับซ้อน และให้มุ่งจัดการความรู้ที่ 2-3 ประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถพิสูจน์คุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ได้ การดำเนินการจัดการความรู้มีดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
3. เริ่มจาก ทู่นปัญหา ที่มีอยู่แล้ว หรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย
4. สร้างบรรยากาศ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง
5. จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงานใหม่ๆ
6. เน้นการจัดการองค์การแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน”(middle-up-down management) หลัก
7. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบท” (hypertext)
8. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
9. สร้างวัฒนธรรมแนวราบ การสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
10. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
11. ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้



Turban และคณะ (อ้างอิงในเว็บไซต์ <http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/knowledge.html>) นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้เป็นลำดับวงกลม ประกอบด้วย

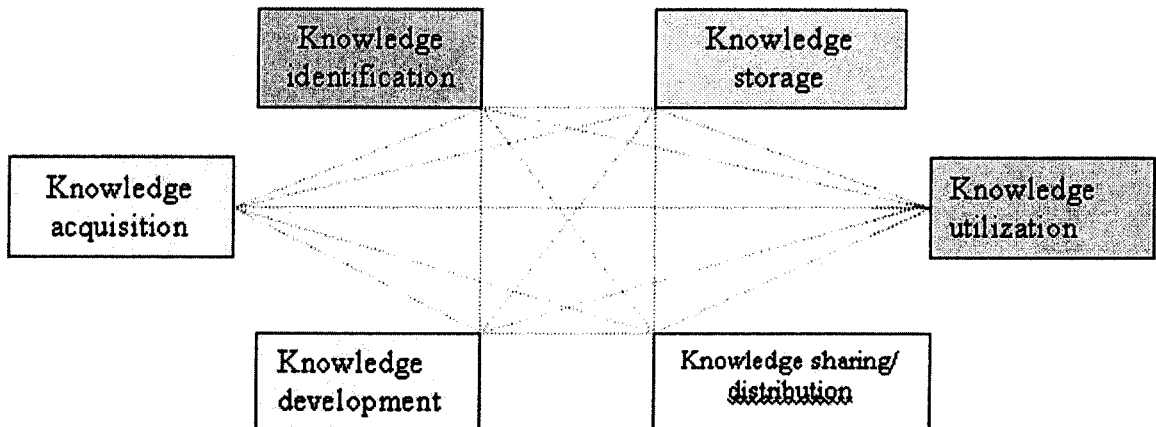
1. การสร้าง (create)
2. การจับและเก็บ (capture and store)
3. การเลือกหรือกรอง (refine)
4. การกระจาย (Distribute)
5. การใช้ (Use)
6. การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor)



ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Turban และคณะ

Probst และคณะ (อ้างอิงในเว็บไซต์ <http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/knowledge.html>) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (knowledge identification)
2. การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (knowledge acquisition)
3. การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge development)
4. การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer)
5. การจัดเก็บความรู้ (knowledge storing)
6. การนำความรู้มาใช้ (knowledge utilization)



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของ Probst และคณะ

Leibowitz (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิจ และคณะ 2547 : 33) ครอบคลุมถึงวงจรความรู้ไว้ก่อนข้างละเอียดและครบถ้วนดังนี้ คือ

1. การกำหนดความถนัดเฉพาะ กลยุทธ์ การค้นหาแหล่งความรู้ และแหล่งความรู้
2. การดักจับ และเก็บความรู้ ขององค์กรในฐานะความรู้
3. การกระจายความรู้ไปยังผู้ใช้ โดยดูจากความสนใจ และชนิดของงานที่ทำ
4. การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ช่วยในการทำงานหรือการฝึกอบรม
5. การสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยการวิจัย ทดลอง และการคิดอย่างสร้างสรรค์
6. การพัฒนาและทำการตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่เป็นผลมาจากการใช้ความรู้

Kucza (2001, อ้างถึงในบังอร จิตตะไพศาลผล, พนารัตน์ ทรัพย์สอาด 2548 : 31-32) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ (KM Operational Processes) ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of needs) และการกำหนดความต้องการ (determination of requirements)
2. Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการ ดังกล่าวประกอบด้วย
  - การสร้างเกณฑ์การสืบค้น
  - ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
  - ประเมินผู้ผ่านการคัดเลือก
  - คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
  - การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก
3. Knowledge Push เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ 2 ประการดังนี้
  - การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้
  - การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่าง ๆ
4. Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการคือ

- การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ
- การประเมินความคิดใหม่ ๆ
- การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
- การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
- การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
- การสร้างความรู้

5. Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการดังนี้

- การระบุถึงความรู้
- การประเมินความรู้
- การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้
- การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่
- การบูรณาการความรู้
- การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่งมีกระบวนการย่อย ๆ 3 ประการดังนี้

- การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง
- การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
- การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

สรุปแล้วกระบวนการจัดการความรู้ตามการสังเคราะห์ของผู้วิจัย ประกอบด้วย

1. การระบุความรู้
2. การแสวงหาความรู้
3. การพัฒนาความรู้ใหม่
4. การจัดเก็บความรู้
5. การถ่ายทอดความรู้
6. การนำความรู้มาใช้

### 1.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม ดังนั้น จึงมีผู้รู้ได้แบ่งประเภทของการจัดการความรู้แตกต่างกันไปดังจะกล่าวในต่อไป

Dave Snowden (อ้างถึงในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 : 20) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท ได้แก่

1. **Content Management** คือ การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่างๆ
2. **Narrative Management** เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can say, we’ll always say more than we can write down : เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเขียน” การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ
3. **Context Management** เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

Bacha (2000, อ้างถึงในเว็บไซต์ <http://www.oknation.net/blog/choncd12/2007/11/28/entry-1>) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำ

ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างคามพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 64) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้ (1) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ (2) ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน (3) เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง (4) การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (5) ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบ ติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว (6) การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ที่มีประสิทธิภาพ (7) ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว (8) จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์และสภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า (9) ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

สรุปแล้วประโยชน์ของการจัดการความรู้ตามการสังเคราะห์ของผู้วิจัย ประกอบด้วย

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ
2. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
3. สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

4. ป้องกันการสูญหายของความรู้ ของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน
5. ลดต้นทุน โดยใช้การจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
6. เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้

Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) (อ้างถึงในบุญศิริ บุญญาภิกข และคณะ 2547 : 37-40) ได้นำเสนอ กรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ

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

ภาพที่ 2.8 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Arthur Anderson และ APQC

Singapore Productivity and Standards Board (PSB) (อ้างถึงในบุญศิริ บุญญาภิกข 2547 หน้า 37-38) ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็น Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) เป็นหน่วยงานระดับชาติทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate, Represent, Access และ Transfer) กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่

เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร

2. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลัก ๆ 4 อย่างคือ

- ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
- วัฒนธรรมองค์กร
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- การวัดผล

บุญดี บุญญากิจ (2547 : 59-62) กล่าวว่า ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)
4. การวัดผล (Measurement)
5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

สรุปแล้วปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ตามการสังเคราะห์ของผู้วิจัยประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การวัดผล
5. โครงสร้างพื้นฐาน

### 3. เครื่องมือในการจัดการความรู้

#### เครื่องมือในการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ (2547 : 151-155) เครื่องมือการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เครื่องมือแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. เครื่องมือที่ช่วยในด้าน “การเข้าถึง” ข้อมูล ได้แก่

- การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร
  - การใช้เทคนิคเล่าเรื่อง (Story Telling)
  - สมุดหน้าเหลือง (Yellow pages)
  - ฐานความรู้ (Knowledge Bases)
2. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ได้แก่
- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)
  - Innovation & Quality Circles (IQCs)
  - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP)
  - ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
  - การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
  - เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

#### 4. การจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

การจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ดำเนินงานเป็นเวลา 2 ปีการศึกษา (ปี 2549 – 2550) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียนและเพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษาอื่น

กรอบแนวคิดในการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM เป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ เป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายการพัฒนาองค์กร และเป้าหมายความเป็นชุมชน สำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องมี 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) โมเดลที่ใช้ในการจัดการความรู้คือ โมเดลปลา ซึ่งเปรียบการจัดการความรู้เหมือนตัวปลาที่มี 3 ส่วน คือ ส่วนหัวปลา เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ ส่วนตัวปลา เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่วนหางปลา เป็นส่วนของคลังความรู้ ซึ่งการดำเนินงานการจัดการความรู้ในโรงเรียนจะประกอบด้วย 10 ขั้นตอน คือ



ขั้นที่ 1 การสร้างแนวคิด ผู้บริหารได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพฯ เขต 2 และนักวิจัยหลักของโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เพื่อรับทราบแนวคิดของการดำเนินโครงการ

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งทีมแกนนำการจัดการความรู้ จำนวน 7 คน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงาน โดยพิจารณาคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร
2. เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีทักษะในการถ่ายทอด มีความรู้ความสามารถหลายด้าน มีความเสียสละและภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ความเข้าใจและฝึกปฏิบัติการ โรงเรียนได้ส่งทีมแกนนำการจัดการความรู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติการเป็นเวลา 3 วัน โดยมีวิทยากรจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม เป็นผู้ให้การอบรม ร่วมกับทีมนักวิจัยจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ขั้นที่ 4 การวางแผนสู่การปฏิบัติ ทีมแกนนำการจัดการความรู้ได้ร่วมกันทบทวนความรู้ที่ได้รับจากการอบรม จากนั้นได้วิเคราะห์ภารกิจของโรงเรียนและพิจารณาโครงการ/กิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อบูรณาการการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือที่จะช่วยในการดำเนินการ โดยมีการวางแผนดำเนินการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่มย่อย

ขั้นที่ 5 การดำเนินงานของ 3 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้ช่วยและหัวหน้างาน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพัฒนาครูที่สอนด้วยกระบวนการวิจัย

กลุ่มที่ 3 กลุ่มพัฒนาครูใหม่โดยครูพี่เลี้ยง

ทั้ง 3 กลุ่มย่อยได้มีการดำเนินการจัดการความรู้โดยใช้เครื่องมือหรือวิธีการของการจัดการความรู้ ได้แก่ การเล่าเรื่อง (storytelling) การหาผู้ที่ปฏิบัติได้ผลดี (best practice) ระบบเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) การสรุปประสบการณ์ AAR (After Action Review) การจัดตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง เป็นต้น

ขั้นที่ 6 การทบทวนการทำงาน หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้ใน 3 กลุ่มย่อยไประยะหนึ่งแล้ว ทีมแกนนำการจัดการความรู้ของโรงเรียนได้ร่วมกันทบทวนการทำงาน และประสานกับเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีดำเนินการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดที่ยังบกพร่อง จากการประเมินพบว่ามี 2 เรื่อง ได้แก่ เรื่อง การขาดทักษะในการจัดบันทึกข้อมูล และการเผยแพร่ข้อมูลความรู้ลงสู่ Blog

ขั้นที่ 7 การเสริมความรู้เรื่องที่ยังไม่สามารถทำได้โดยขอความร่วมมือจากโรงเรียน  
เครือข่ายในการแบ่งปันความรู้เรื่องการจัดทำ Blog และฝึกฝนเพิ่มเติมเรื่องการจัดบันทึกข้อมูล

ขั้นที่ 8 การดำเนินการต่อเนื่องและขยายสู่ทุกส่วนขององค์กรได้ดำเนินการในกลุ่ม  
เริ่มต้น 3 กลุ่มย่อยต่อเนื่องต่อไปและขยายแนวคิด วิธีการสู่บุคลากรทุกคน เพื่อให้กลุ่มที่พร้อมเริ่ม  
ดำเนินการ

ขั้นที่ 9 การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ของโรงเรียน พร้อมทั้งเผยแพร่สู่บุคคลที่สนใจผ่าน  
ทาง Blog

ขั้นที่ 10 การสรุปผลการดำเนินงานและการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ  
โรงเรียน

### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550 : 1) เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาล  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี” ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ก่อนการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้  
คณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นการจัดการความรู้บ้างองค์ประกอบ แต่ยังไม่  
เป็นระบบและไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ ที่พัฒนา  
ประกอบด้วย 3 ลำดับขั้น ได้แก่ ขั้นที่ 1 เป็นขั้นเตรียมผู้บริหารและคณาจารย์ โดยการสร้างความ  
ตระหนัก ความเข้าใจ และขอความร่วมมือ การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมายการจัดการ  
ความรู้ และศึกษาบริบทสภาพการจัดการความรู้ก่อนการพัฒนารูปแบบ ขั้นที่ 2 คือ ขั้นจัดทำ  
แผนปฏิบัติการ กำหนดวิสัยทัศน์ตั้งกรรมการ พัฒนาศักยภาพของทีม แบ่งกลุ่มจัดการความรู้ และ  
จัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ และลำดับ ขั้นที่ 3 คือ ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้ สร้างและเชื่อมโยง  
เครือข่ายความรู้ จากการนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนา ไปทดลองใช้ที่คณะพยาบาลศาสตร์  
ทั้งสองแห่ง เป็นเวลา 8 เดือน โดยมีคณะกรรมการจัดการความรู้ กรรมการที่ปรึกษาและกลุ่มจัดการ  
ความรู้ 7 กลุ่ม ดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การจำแนก  
ความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ในการเผยแพร่ความรู้  
การสร้างเครือข่ายความรู้ และการประเมินผลความรู้ ได้ผลดังนี้ มีศูนย์จัดการความรู้ สำหรับรอ  
ผลงานจากกลุ่มจัดการความรู้ทั้ง 7 กลุ่ม ได้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานจำนวนทั้งหมด 285 เรื่อง  
ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการ  
ประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และรูปแบบการจัดการความรู้มี  
ความเหมาะสมในระดับมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชธานี ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมใน  
การจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย

ผู้ที่ทำงานโดยใช้ความรู้ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมและการมีส่วนร่วม และยึดหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้แก่การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อกันและรู้จักสามัคคี

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2550 : จ) เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน

2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้

3. ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล

ประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกชั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

วสันต์ ลาจันทร์ (2548 : ก) เรื่อง “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงานเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยให้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่

บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

กิตติญาภรณ์ ชูขลา (2548 : ค) เรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย” จากการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลหนองหิน มีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ แต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี หลังจากใช้การจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้หลากหลายมากขึ้น ทุกสัปดาห์ในวันศุกร์ เวลา 15.00 น. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนรเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้เทศบาลตำบลหนองหินมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ “พร้อมใช้” เกิดประสพการณ์ในการจัดการความรู้ บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรอื่น ๆ จากการจัดการความรู้ ส่งผลให้เทศบาลตำบลหนองหินเกิดการพัฒนางาน คน และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

ธิดา จุลินทร (2549 : 1) เรื่อง “กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : ศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต” ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ในศูนย์สุขภาพจิตเขต ทั้ง 3 องค์กร พบว่า การจัดตั้งทีมงานเป็นบุคลากรจากกลุ่มงานวิชาการสุขภาพจิตและจิตเวช ในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้เน้นศูนย์สุขภาพจิต B ดำเนินการครบทั้ง 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ 7) การติดตาม ประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ในขณะที่ศูนย์สุขภาพจิต Q ดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6 ขาดขั้นตอนที่ 7 และศูนย์สุขภาพจิต X ดำเนินการเพียง 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 2, 3, 4, 5, 6 ทั้งนี้ยังขาดในขั้นตอนที่ 1 และ 7 คือ การบ่งชี้ความรู้ และการติดตาม ประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนในการดำเนินการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้

รัชดา จิตรเสรี (2549 : ก) เรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกแอร์เน็ท จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการ จำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่มวิชาชีพตามตำแหน่งต่าง ๆ แล้วจึง นำไปจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยกำหนดเป็น โครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา และมีการกำหนดนโยบาย และแนวทางในการทำงานที่ระบุถึงการให้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาของ องค์กร โดยที่พนักงานจะมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นทางการ ปัญหาที่พบคือองค์กรได้มีการจัดการความรู้ขึ้น แต่ยังมีได้กำหนดให้มีการนำรูปแบบเข้าไปใช้อย่างเป็นทางการ ซึ่งการดำเนินการในส่วน ของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น มีการดำเนินในเรื่องการจัดการความรู้ แต่ยังไม่มีการ วิเคราะห์และดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการแสวงหาความรู้หรือข้อมูลต่าง ๆ แต่ยังไม่มีการจัดเก็บ ที่เป็นระบบ ในเรื่องของการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ องค์กรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งจะมีอยู่ในระดับปานกลางยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน องค์กรได้ให้ความสำคัญโดยเน้นคุณค่า ของ Tacit Knowledge และพยายามส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ โดยสอดแทรกใน การอบรมและสัมมนาในด้านของผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กร และมี แนวทางในการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยได้ตระหนักว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ให้เกิด ประโยชน์กับองค์กรได้ สำหรับในเรื่องของวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรมีการ สนับสนุนในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งจะแทรกอยู่ในการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน แต่ยังไม่ได้จัดให้มีเวทีเฉพาะ สำหรับในเรื่องของเทคโนโลยีการจัดการความรู้ ในองค์กร จะมีการสื่อสารกันภายในองค์กร มีการใช้ Intranet และมี Website ที่สื่อสารกับองค์กรภายนอก รวมถึงมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน และสุดท้ายในส่วนของการ วัดผลการจัดการความรู้ขององค์กรยังมีได้กำหนดตัวชี้วัดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร

สวรส บัวมีรูป (2547 ) เรื่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปา นครหลวง ทำการศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำผลที่ ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้ ผลที่ได้จากการศึกษาคือ องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร และจำแนกกลุ่ม วิชาชีพตามตำแหน่งงานต่าง ๆ แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโดยกำหนด เป็นโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมของการจัดการความรู้จึงเน้นหนักที่การฝึกอบรมและ พัฒนา โดยมีกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญเป็นเบื้องต้น คือ การจำแนกและกำหนดองค์ความรู้ หลักขององค์กร องค์กรมีการจัดให้พนักงานได้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้

ในการปฏิบัติงาน ทั้งอย่างเป็นทางการในลักษณะของการประชุม และอย่างไม่เป็นทางการโดยการ จัดเป็นกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยตั้งเป็นชมรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ทั้งสองทางเป็นอีกวิธีหนึ่งของช่องทางในการจัดการความรู้ ที่นอกเหนือจากการจัดการโดยผ่านสื่อทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ผลที่พบคือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวงแหวนความรู้ และองค์กรยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์กร จึงยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตามแนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้

เพียงใจ มุสิกะพงษ์ (2550) เรื่อง “สภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข” ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ บุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพมีความต้องการเพิ่มพูนความรู้ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้พบว่าบุคลากรที่มีเพศ และสถานภาพ แยกต่างหากมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง กลุ่มงาน แยกต่างหากมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การเปรียบเทียบความต้องการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพพบว่า บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพ แยกต่างหาก มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง แยกต่างหาก มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ควรทำการวางแผน สภาพจัดการความรู้ จัดระบบความต้องการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาบุคลากร มีการสนับสนุนงบประมาณ การจัดโครงสร้างวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เทคโนโลยี สารสนเทศกลยุทธ์ในการทำงาน บรรยากาศ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้

Gold (2005: อ้างถึงในฉลองรัฐ อินทรีย์, 2550 : 107) ได้ศึกษาสมรรถภาพในการจัดการความรู้ขององค์กรข้อค้นพบที่ได้บ่งชี้ว่าสัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่ คือ ความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งปรากฏในตัวสารสนเทศขององค์กร การ

กระจายของผลิตภัณฑ์และในสาขาองค์กร แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้เนื่องจากในความเป็นจริงแล้วองค์กรยังมีประวัติศาสตร์และกระบวนการทำงานภายใต้ ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม ผลการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ซึ่งให้เห็นว่า การลงทุนพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น (Pre-conditions) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 40-43) เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นออลติจ์เวอร์เคอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ กำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานออลติจ์เวอร์เคอร์ พัฒนากฎความรู้ อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นออลติจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการ

ความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้ วัฒนธรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอกลิตซ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลិតภัณฑ์ และการบริการ

จิตพร อาจชนะ (2547 : 1) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” จากการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้มีแนวทางวิธีการ และกิจกรรมในการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ คือการจัดตั้งกลุ่มสนใจเดียวกันทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อสร้างเครือข่ายของพนักงานและเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน ส่วนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการโดยการจัด Section หรือ Classroom สำหรับการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ได้เข้ามาให้ความรู้หรือถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานที่สนใจ

ประชา การมานะกิจกุล นภาพร สุคนธวาริ. (2548 : 1) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า 1. บริษัทฯ มีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรในทุกระบบงาน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดการความรู้คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มความภักดีของลูกค้า สร้างนวัตกรรมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ 2. ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การมุ่งเน้นที่กระบวนการ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และการสร้างแรงจูงใจอย่างถาวร 3. กลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการจัดการความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจ มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย อันได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การสร้างความเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์และการตลาดและการมุ่งไปสู่องค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 4. กระบวนการบริหารจัดการความรู้ของบริษัทฯ จัดการความรู้ของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยกระบวนการย่อย ๆ คือ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การเคลื่อนย้ายกระจายการแบ่งปันความรู้ การใช้ความรู้ การสร้าง ความรู้ใหม่ 5. เครื่องมือการบริหารจัดการความรู้ของบริษัทฯ ประกอบไปด้วย



ชุมชนนักปฏิบัติ บทเรียนความสำเร็จแหล่งผู้รู้ในองค์กร การเล่าเรื่อง งานโครงการ ระบบกระดานข่าว การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 6. คณะผู้ศึกษาได้นำเสนอ รูปแบบการพัฒนาโครงสร้างเนื้อหาและรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ให้เป็นแบบ IMMCI (Interactive Multi – Media Computer Instruction) ซึ่งมีลักษณะการถ่ายทอดความรู้เหมือนจริงจากผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยยึดการพัฒนาที่เน้น “พนักงาน” เป็นศูนย์กลาง ด้วยการนำหลักการออกแบบตัวบทความรู้ กาย่ (Gagne . 1992) มาประยุกต์ใช้

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (อ้างถึงในในเพียงใจ มุสิกะพงษ์ 2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการบริหารจัดการรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทำการศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารในด้านโครงสร้างขององค์กรด้านการพัฒนางานขององค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการบริหารจัดการ ในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนควรมีแผนพัฒนาระบบโครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนควรมีการปรับ เปลี่ยนการบริหารการปฏิบัติงาน โดยละลายและลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โรงเรียนควรมีระบบบัญชีและงบประมาณที่ถูกระเบียบและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ ตรวจสอบได้ควรใช้ระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในโรงเรียนมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะวิธีทำงาน โรงเรียนควรมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องควรมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนควรมีวิธีการปรับเปลี่ยนการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพหน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดทำแบบประเมิน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน

Campbell, Kay Nordan (1997 : อ้างถึงใน เสาวรส นุนาค 2543 : 101) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Acquisition, Downsizing and Integration : Lesson Learned by Human Resource in Learning Organization. วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อบรรยายและทำความเข้าใจถึงผลของการแสวงหาความรู้กับ Downsizing ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ประสิทธิผลในการร่วมกันแลกเปลี่ยนทางความคิด การมีความคิด

สร้างสรรค์ การบรรยายในการศึกษาครั้งนี้สัมภาษณ์ผู้จัดการและกลุ่มบุคลากรที่เป็น (Focus Group) ทางด้านกาย จิต และกระตือรือร้นทางอารมณ์ จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่า ผลทางด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพทางอารมณ์ของผู้จัดการและบุคลากรมีความคล้ายคลึงกัน ผลกระทบทางด้านสุขภาพมีความต่อเนื่อง บุคคลจะเปลี่ยนความรู้สึก ความคิด และการกระทำจากงานของเขา มีความสำเร็จในการร่วมมือกันแสดงออกถึงคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ในที่สุดจะทำได้เพียงเล็กน้อย การประสบความสำเร็จในธุรกิจในอนาคตบริษัทจะต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ ร่วมกันด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน

Johnson. (1990 : 1494-A , อ้างถึงใน แสงระวี อัครสุขบุตร 2548 : 50) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของการจัดการเป็นกลุ่ม เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษาระดับประถมศึกษา มลรัฐแมริแลนด์ประเทศ สหรัฐอเมริกา โดยให้สถานศึกษาตัวอย่างได้เข้าร่วมในแผนงานการจัดการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการพัฒนาการตัดสินใจร่วมกัน วิธีวางแผน การฝึกภาวะผู้นำ และการเป็นผู้ช่วยผู้นำ เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยคือการสัมภาษณ์สมาชิกในขณะทำงาน การสังเกตและการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษาในหลายด้าน ได้แก่ การร่วมมือกันระหว่างบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน การมีส่วนร่วมของบุคลากรเพิ่มขึ้น การปรับปรุงสัจธรรมของตน การปรับปรุงชุมชน โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีองค์ประกอบมาจากการมีส่วนร่วมในการจัดการของบุคลากร การวางแผนการปฏิบัติงานและการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาความก้าวหน้าในทางวิชาชีพ แลกกับการได้รับการช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในด้านการบริหารของสถานศึกษา

Ba, Leona. (2004, อ้างถึงในฉลองรัฐ อินทรีย์, 2550 : 106) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ และวัฒนธรรม องค์กร ตามทัศนะทางสังคม เพื่อทดสอบความสัมพันธ์การจัดการความรู้กับวัฒนธรรมองค์กรจากรูปแบบที่ใช้ในการศึกษา 2 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญคือ ศึกษาสภาพแวดล้อม การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการบันทึกเหตุการณ์สำคัญขององค์กร (2) รูปแบบการแข่งขันสร้างมูลค่าของวัฒนธรรมในองค์กร ที่ปรากฏชัดเจน 4 ด้าน คือ ด้านความสนใจร่วมกัน ด้านการตลาด ด้านงานเฉพาะกิจ และลำดับขั้นสายงานตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร ได้รับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ ไขว้สายวิทยาการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 51 ทีม ใน 21 องค์กร แบ่งตามระดับความเข้มแข็ง เป็น 3 ระดับ คือ ระดับทีมงานที่มีความเข้มแข็งมาก ระดับทีมงานที่มีความเข้มแข็งปานกลางและ ทีมงานที่อ่อนแอ ผลการศึกษาพบว่า แต่ละกลุ่มมีระดับการจัดการความรู้ ส่งผลคือ การสร้างผลงานอย่างมีคุณภาพ แสดงถึงการมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่ดี

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ จำนวน 172 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดจำนวนตัวอย่างที่ต้องการตามแนวคิดของยามานะ (YAMANE) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อน/ความผิดพลาดที่ยอมรับได้

กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (e) เท่ากับ 0.05 ซึ่งจะได้จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ คือ 120 คน โดยแบ่งเป็น

ครูสอนระดับปฐมวัย	จำนวน 28 คน
ครูสอนระดับประถมศึกษา	จำนวน 49 คน
ครูสอนระดับมัธยมศึกษา	จำนวน 17 คน
ครูสนับสนุน	จำนวน 21 คน
ผู้ช่วยผู้บริหาร	จำนวน 5 คน

และทำการสัมภาษณ์ คณะทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ จำนวน 7 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย ครูผู้สอน ครูสนับสนุนการสอน และคณะทีมงานจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มี 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

ระดับคะแนน 5 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าวัดระดับ คุณภาพของการปฏิบัติ 5 ระดับ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

ระดับคะแนน	4.50 – 5.00	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน	3.50 – 4.49	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับคะแนน	2.50 – 3.49	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน	1.50 – 2.49	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับคะแนน	1.00 – 1.49	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

ระดับคะแนน 5 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การประเมินค่าวัดระดับ คุณภาพของการปฏิบัติ 5 ระดับ การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

ระดับคะแนน	4.50 – 5.00	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน	3.50 – 4.49	มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับคะแนน	2.50 – 3.49	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน	1.50 – 2.49	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับคะแนน	1.00 – 1.49	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ รูปแบบของคำถามนั้นเป็นคำถามปลายเปิด

2. แบบสัมภาษณ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์”

### วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การออกแบบรูปแบบต่าง ๆ นำมาปรับปรุงกรอบแนวคิดรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น  
ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากกรอบแนวคิด และทฤษฎี มาสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ โดยแบ่งเป็น 6 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ รูปแบบของคำถามนั้นเป็นคำถามปลายเปิดและแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์จำนวน 10 ข้อ

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา ความถูกต้อง ภาษา และความเหมาะสมของแบบสอบถาม

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำ ของอาจารย์ที่ปรึกษาไปเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความถูกต้องและความตรงเชิงเนื้อหาของคำถามแต่ละข้อ และปรับปรุง แก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิให้มีความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูจำนวน 20 คน ครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach 's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด. 2543) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ  $\alpha = 0.95$

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการศึกษาค้นคว้า ทบทวน และเรียบเรียงจากหนังสือ ตำราวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ สารนิพนธ์ งานวิจัย เอกสารวิชาการ บทความจากวารสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากการสัมภาษณ์คณะทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอบความอนุเคราะห์ผู้บริหาร โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 ชุด
3. รับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่กำหนดไว้
4. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์คณะทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ จำนวน 7 ท่าน
5. นำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณสถิติดังต่อไปนี้

- 1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของกลุ่มตัวอย่าง

## 1.1.1 ร้อยละ

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P	แทน	ร้อยละ
f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ใช้อธิบายข้อมูลตอนที่ 2 และ 3 โดยใช้สูตรดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนน
N	แทน	จำนวนคนทั้งหมด

## 1.1.3 หาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ใช้อธิบายข้อมูลตอนที่ 2 และ 3 โดยใช้สูตร ดังนี้

$$S.D = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนน
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนยกกำลังสอง
N	แทน	จำนวนคนทั้งหมด

1.1.4 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยวิเคราะห์หาค่า Cronbach' s alpha coefficient ( Cronbach , 1960 )

$$Alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Alpha = ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด

n = จำนวนข้อ

$S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนข้อสอบข้อที่ i

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนข้อสอบทั้งหมด

1.1.5 สูตรการหาค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาหรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อกระทงกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ของ Rovinelli & Hambleton อ้างถึงในบุญเชิด ภิญโญ อนันตพงษ์ (2527)

$$IOC = \frac{R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อกระทงกับจุดประสงค์

R = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2. วิเคราะห์เนื้อหาสาระข้อเสนอแนะของครูที่มีต่อการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ และจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (ทั่วไป)

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนปีในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน  
สรุปผลได้ดังตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของครู โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์**

ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล	จำนวน (N=120 คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	10	8.33
หญิง	110	91.67
<b>2. อายุ</b>		
20-30 ปี	19	15.83
31-40 ปี	33	27.50
41-50 ปี	53	44.17
51 ปีขึ้นไป	15	12.50
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	5.00
ปริญญาตรี	94	78.33
ปริญญาโท	18	15.00
ปริญญาเอก	2	1.67
<b>4. จำนวนปีในการปฏิบัติงาน</b>		
1-10 ปี	56	46.67
11-20 ปี	49	40.83
21 ปีขึ้นไป	15	12.50
<b>5. ตำแหน่งงาน</b>		
ครูระดับปฐมวัย	28	23.33
ครูระดับประถมศึกษา	49	40.83
ครูระดับมัธยมศึกษา	17	14.17
ครูสนับสนุน	21	17.50
ผู้ช่วยผู้บริหาร	5	4.17

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ มีบุคลากรที่แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 และเพศหญิงจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67 และพบว่า ครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ มีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 44.17 รองลงมาเป็นช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และช่วงอายุ

ระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.83 และน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 78.33 รองลงมาในระดับปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.67 และพบว่าครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ มีจำนวนปีในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมาจำนวนปีในการปฏิบัติงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 40.83 และน้อยที่สุดคือจำนวนปีในการปฏิบัติงานระหว่าง 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.50 และพบว่า ครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ส่วนใหญ่เป็นครูระดับประถมศึกษา จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 40.83 รองลงมาคือครูระดับปฐมวัย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ครูสนับสนุน มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 และครูระดับมัธยมศึกษา มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 14.17 และน้อยที่สุดคือผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 5 คน ร้อยละ 4.17

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

จำแนกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านการระบุนความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาความรู้ใหม่ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ด้านการนำความรู้มาใช้ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การระบุนความรู้	4.06	0.59	มาก
2. การแสวงหาความรู้	3.92	0.58	มาก
3. การพัฒนาความรู้ใหม่	3.77	0.58	มาก
4. การจัดเก็บความรู้	3.87	0.55	มาก
5. การถ่ายทอดความรู้	3.95	0.64	มาก
6. การนำความรู้มาใช้	3.88	0.54	มาก
รวม	3.91	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน คือ การระบุนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.06$ ) การถ่ายทอดความรู้ ( $\bar{X} = 3.95$ ) การแสวงหาความรู้ ( $\bar{X} = 3.92$ ) การนำความรู้มาใช้ ( $\bar{X} = 3.88$ ) การจัดเก็บความรู้ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และน้อยที่สุดคือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 3.77$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการระบุนวัตกรรม

การระบุนวัตกรรม	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการกำหนดประเด็นหรือหัวข้อในการจัดการความรู้ของโรงเรียน	3.98	0.75	มาก
2. บุคลากรสามารถเลือกเรื่องที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเองได้	3.83	0.79	มาก
3. การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียน	4.13	0.78	มาก
4. มีการดื่งศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนมาใช้	4.02	0.74	มาก
5. โรงเรียนตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กร	4.13	0.71	มาก
6. การเรียนรู้ ถือเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4.27	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการระบุนวัตกรรม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การเรียนรู้ถือเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.27$ ) และมีคุณภาพของการปฏิบัติตรงกัน 2 ข้อ คือมีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียน และโรงเรียนตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.13$ ) มีการดื่งศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนมาใช้ ( $\bar{X} = 4.02$ ) มีการกำหนดประเด็นหรือหัวข้อในการ

จัดการความรู้ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.98$ ) และบุคลากรสามารถเลือกเรื่องที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเองได้ ( $\bar{X} = 3.83$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการจัดอบรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.03	0.82	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรอบรม ดูงาน ทั้งในและนอกสถานที่	3.88	0.87	มาก
3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นประจำ	4.00	0.83	มาก
4. มีการค้นคว้าข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.97	0.63	มาก
5. มีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอกหน่วยงาน	3.69	0.70	มาก
6. มีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากบุคคลที่มีความรู้โดยตรงภายในหน่วยงาน	3.96	0.65	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ มีการจัดอบรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.03$ ) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นประจำ ( $\bar{X} = 4.00$ ) มีการค้นคว้าข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.97$ ) มีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากบุคคลที่มีความรู้โดยตรงภายในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.96$ ) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรอบรม ดูงาน ทั้งในและนอกสถานที่ ( $\bar{X} = 3.88$ ) และมีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอกหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.69$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการพัฒนาความรู้ใหม่

การพัฒนาความรู้ใหม่	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน	3.78	0.71	มาก
2. มีการรวบรวมข้อมูลความรู้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ คู่มือและตำราต่าง ๆ แจกเป็นเอกสารให้กับบุคลากร	3.81	0.83	มาก
3. มีการจัดสถานที่เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม	3.88	0.75	มาก
4. มีการสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.85	0.83	มาก
5. บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.53	0.72	มาก
6. อุปกรณ์การเรียนการสอนมีความทันสมัย	3.76	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ มีการจัดสถานที่เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.88$ ) มีการสนับสนุนเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.85$ ) มีการรวบรวมข้อมูลความรู้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ คู่มือและตำราต่าง ๆ แจกเป็นเอกสารให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 3.81$ ) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.78$ ) มีอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.76$ ) และบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.53$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้

การจัดเก็บความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นข้อมูลมาใช้ภายหลังได้	3.68	0.70	มาก
2. ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเป็นปัจจุบันและสามารถสืบค้นได้ง่าย	3.71	0.69	มาก
3. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ไว้ระบบฐานข้อมูลของโรงเรียน	3.84	0.72	มาก
4. มีการเก็บรักษาความรู้ในรูปแบบของแฟ้มสะสมงาน (Portfolios)	4.23	0.65	มาก
5. มีวิธีการในการแสวงหาจัดเก็บและใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ	3.97	0.68	มาก
6. การเชื่อมโยงข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ	3.78	0.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ข้อ ดังนี้ มีการเก็บรักษาความรู้ในรูปแบบของแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ( $\bar{X} = 4.23$ ) มีวิธีการในการแสวงหาจัดเก็บและใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.97$ ) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ไว้ระบบฐานข้อมูลของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.84$ ) การเชื่อมโยงข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.78$ ) ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเป็นปัจจุบันและสามารถสืบค้นได้ง่าย ( $\bar{X} = 3.71$ ) มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นข้อมูลมาใช้ภายหลังได้ ( $\bar{X} = 3.68$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้

การถ่ายทอดความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต	3.66	0.90	มาก
2. มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กันระหว่างบุคลากร หรือกลุ่มบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานภายนอก	3.95	0.74	มาก
3. มีบอร์ดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้อย่างเพียงพอและเห็นชัดเจน	3.93	0.80	มาก
4. มีการแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.16	0.70	มาก
5. โรงเรียนเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่ฝังในตัวบุคลากรแต่ละคนและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ไปยังบุคลากรคนอื่น ๆ	4.06	0.79	มาก
6. การแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่ม ทำให้เกิดการยอมรับในความรู้ ความสามารถ ซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	3.95	0.75	มาก
รวม	3.95	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมี 2 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ มีการแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.16$ ) และโรงเรียนเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่ฝังในตัวบุคลากรแต่ละคนและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ไปยังบุคลากรคนอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.06$ ) และมีการปฏิบัติตรงกัน 2 ข้อ คือ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กันระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานภายนอก และการแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่ม ทำให้เกิดการยอมรับในความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.95$ ) มี



บอร์คข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้อย่างเพียงพอและเห็นชัดเจน ( $\bar{X} = 3.93$ ) มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ( $\bar{X} = 3.66$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการนำความรู้มาใช้

การนำความรู้มาใช้	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการนำความรู้ที่ได้มาปรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.88	0.74	มาก
2. สามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีได้ด้วยตนเอง	3.88	0.73	มาก
3. การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน	4.00	0.67	มาก
4. การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน	3.82	0.68	มาก
5. มีการนำความรู้มาเผยแพร่ในรูปแบบของความคิดประสบการณ์และทักษะ	3.73	0.77	มาก
6. มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เกิดการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	3.98	0.76	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ ด้านการนำความรู้มาใช้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ข้อ ดังนี้ มีการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เกิดการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.98$ ) และมีการปฏิบัติตรงกัน 2 ข้อ คือ สามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีได้ด้วยตนเอง และมีการนำความรู้ที่ได้มาปรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.88$ ) การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.82$ ) มีการนำความรู้มาเผยแพร่ในรูปแบบของความคิดประสบการณ์และทักษะ ( $\bar{X} = 3.73$ )

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	4.02	0.71	มาก
2. วัฒนธรรมองค์กร	4.04	0.79	มาก
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.72	0.74	มาก
4. การวัดผล	3.86	0.77	มาก
5. โครงสร้างพื้นฐาน	3.88	0.73	มาก
รวม	<b>3.90</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่าครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.04$ ) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.02$ ) โครงสร้างพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.88$ ) การวัดผล ( $\bar{X} = 3.86$ ) และน้อยที่สุดคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.72$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.86	0.66	มาก
2. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้	4.08	0.72	มาก
3. มีการใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการบริหารทีมงาน และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	4.05	0.66	มาก
4. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน	3.98	0.71	มาก
5. แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.09	0.72	มาก
6. มีการดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้	4.05	0.78	มาก
รวม	4.02	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมี 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.09$ ) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.08$ ) และมีการปฏิบัติตรงกัน 2 ข้อ คือ มีการใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการบริหารทีมงานและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีการดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.05$ ) มีการกำหนดแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.98$ ) และมีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.86$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครู โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน	3.96	0.73	มาก
2. การเรียนรู้ถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน	4.26	0.81	มาก
3. มีสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	4.08	0.75	มาก
4. บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้	4.12	0.78	มาก
5. มีความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน	3.80	0.74	มาก
6. จัดให้มีเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.02	0.82	มาก
รวม	4.04	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า โดยภาพรวมของครู โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากมี 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การเรียนรู้ถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ( $\bar{X} = 4.26$ ) บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.12$ ) มีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.08$ ) จัดให้มีเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.02$ ) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน ( $\bar{X} = 3.96$ ) และมีความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน ( $\bar{X} = 3.80$ )

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การจัดการความรู้ช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นระบบยิ่งขึ้น	3.92	0.75	มาก
2. ข้อมูลสามารถเปิดเผยและสืบค้นได้ง่ายภายในหน่วยงานเดียวกัน	3.70	0.75	มาก
3. สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.71	0.79	มาก
4. มีการใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ	3.66	0.72	มาก
5. มีการจัดเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กัน	3.63	0.69	มาก
6. ระบบสารสนเทศของโรงเรียนเป็นแบบ “ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real-time)” “มีการบูรณาการกัน” และ “ชาญฉลาด”	3.68	0.70	มาก
รวม	3.72	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การจัดการความรู้ช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นระบบยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.92$ ) สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.71$ ) ข้อมูลสามารถเปิดเผยและสืบค้นได้ง่ายภายในหน่วยงานเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.70$ ) ระบบสารสนเทศของโรงเรียนเป็นแบบ “ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real-time)” “มีการบูรณาการกัน” และ “ชาญฉลาด” ( $\bar{X} = 3.68$ ) มีการใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.66$ ) และมีการจัดเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กัน ( $\bar{X} = 3.63$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการวัดผล

การวัดผล	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการจัดการความรู้ไว้โดยเฉพาะ	3.93	0.78	มาก
2. มีการคิดค้นวิธีการต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	3.84	0.77	มาก
3. มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของโรงเรียนเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัด	3.83	0.76	มาก
4. โรงเรียนจัดทำตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และสามารถบอกได้ว่าบุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	3.96	0.80	มาก
5. มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่ดีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ง่าย เช่น ต้นทุนที่ใช้ในการจัดการความรู้ ฯลฯ และตัวชี้วัดที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร	3.74	0.77	มาก
6. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีระบบโดยมีการประเมินผลงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	3.88	0.74	มาก
รวม	3.86	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านการวัดผล โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ โรงเรียนจัดทำตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และสามารถบอกได้ว่าบุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.96$ ) มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการจัดการความรู้ไว้โดยเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.93$ ) มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีระบบโดยมีการประเมินผลงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.88$ ) มีการคิดค้นวิธีการต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.84$ ) มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของโรงเรียนเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัด ( $\bar{X} = 3.83$ ) และมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่ดีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ง่าย เช่น ต้นทุนที่ใช้ในการจัดการความรู้ ฯลฯ และตัวชี้วัดที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.74$ )

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

โครงสร้างพื้นฐาน	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างพอเพียง	3.81	0.69	มาก
2. มีบุคลากรในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างพอเพียง	3.73	0.84	มาก
3. มีการจัดทำงบประมาณตามแผนงานอย่างเหมาะสม	3.78	0.74	มาก
4. มีการจัดโครงสร้างบริหารงานภายในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	3.88	0.67	มาก
5. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน	3.92	0.73	มาก
6. มีสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้	4.16	0.63	มาก
รวม	3.88	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ มีสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ ( $\bar{X} = 4.16$ ) มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน ( $\bar{X} = 3.92$ ) มีการจัดโครงสร้างบริหารงานภายในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.88$ ) มีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างพอเพียง ( $\bar{X} = 3.81$ ) มีการจัดทำงบประมาณตามแผนงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.78$ ) และมีบุคลากรในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างพอเพียง ( $\bar{X} = 3.73$ )

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.15 ความถี่และร้อยละความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ  
โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	รอยขีด	ความถี่	ร้อยละ
1. ควรมีการจัดส่งครูเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานกับหน่วยงานภายนอกให้มากกว่านี้	II	2	1.67
2. ควรมีเงินสนับสนุนในการผลิตสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนฯ การจัดป้ายนิเทศอย่างเพียงพอและเต็มที่	II	2	1.67
3. ควรจัดหาบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	III	3	2.50
4. ควรเพิ่มสถานที่ในการจัดกิจกรรม โดยครูและนักเรียนสามารถใช้สถานที่ต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพครบทุกด้าน	I	1	0.83

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ควรปรับปรุง ควรจัดหาบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 2.50 และรองลงมาคือควรมีการจัดส่งครูเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานกับหน่วยงานภายนอกให้มากกว่านี้ และควรมีเงินสนับสนุนในการผลิตสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนฯ การจัดป้ายนิเทศอย่างเพียงพอและเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 1.67 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ควรเพิ่มสถานที่ในการจัดกิจกรรมโดยครูและนักเรียนสามารถใช้สถานที่ต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพครบทุกด้าน คิดเป็นร้อยละ 0.83



**ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์คณะทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์**

ในการนำเสนอผลการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ นั้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์ทีมงานจัดการความรู้ จำนวน 7 ท่าน คือ

1. ดร.สมลักษณ์ สุเมธ รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
2. ดร.วีณา อ่องแสงคุณ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน
3. ครูนันทา ชุติแพทย์วิภา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
4. ครูอมรรัตน์ หงษ์สูงเนิน หัวหน้าช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ฝ่ายวิชาการ
5. ครูอรุษา หวังสวาท ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการแผนกอนุบาล
6. ครูอรนันทน์ นิ่มนุช หัวหน้าฝ่ายวิชาการแผนกอนุบาล
7. ครูละเอียด ศรีวรรณท์ บรรณารักษ์

ตารางที่ 4.16 แบบสัมภาษณ์รายบุคคล

รายการข้อ	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
1. การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียน	ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน จ.4 (พ.ศ.2550-2554) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งตรงกับ Concept ของการจัดการความรู้ ที่มุ่งพัฒนาคนสู่การพัฒนาางานและพัฒนากิจกรรมตามลำดับ	มีการกำหนดในวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือว่า เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องปฏิบัติ ตามแผนพัฒนาโรงเรียน 5 ปี และฝ่ายทุกฝ่าย จะต้องร่วมกันทำ	มีการกำหนดการจัดการความรู้ เป็นเป้าหมายและถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของโรงเรียน	จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนและดำเนินงานให้ตรงกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	การจัดทำความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ฉบับที่ 4 และเปิดโอกาสให้ครูที่มีผลงานดีเด่นได้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ได้มีการจัดทำวิจัยทัศน์ พันธกิจ จุดพัฒนา และอื่น ๆ โดย การนำ การจัดการความรู้ เข้ามามีส่วนในการพัฒนา	มีการจัดทำเป็นโครงการที่อยู่ในแผนงานของโรงเรียน

รายการชื่อ	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
2. โรงเรียน ของท่านมี การพัฒนา ครูให้เป็น กลไกสำคัญ ในการ บริหาร จัดการได้ อย่างไร	<p>คนที่ 1</p> <p>ให้ความรู้ เสริม ความเข้มแข็ง ทางวิชาการ และพัฒนาด้าน จิตใจ มีการจัด สายการ บริหารงานให้ ชัดเจน และ แต่งตั้งผู้ที่มี คุณสมบัติ เหมาะสมให้ เป็นหัวหน้า งาน</p>	<p>คนที่ 2</p> <p>พัฒนาได้หลาย วิธี โดย มีการ จัดอบรมจาก หน่วยงาน ภายในโดยเชิญ วิทยากร หรือผู้ มีประสบการณ์ มาแบ่งปัน และ ส่งไปอบรม ตามหน่วยงาน ภายนอกต่าง ๆ และมีการนิเทศ ติดตาม</p>	<p>คนที่ 3</p> <p>จัดบุคลากรเป็น กลุ่มย่อยที่มี ปัญหาหรือมี วัตถุประสงค์ เหมือนกัน โดย มีการ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ กับ Best Practice เป็น ระยะ ๆ และ ประเมินผลการ พัฒนา</p>	<p>คนที่ 4</p> <p>มีการประชุม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ในกลุ่ม งานกันบ่อย ๆ จัดทำโครงการ เพื่อพัฒนา ศักยภาพของครู</p>	<p>คนที่ 5</p> <p>เปิดโอกาสให้ หัวหน้าสาย หัวหน้างานได้ มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ ได้ลงมือทดลอง ดูด้วยตนเอง</p>	<p>คนที่ 6</p> <p>ส่งเสริมพัฒนา ครูที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เป็นครูแกน นำในการสอน และเป็น ตัวอย่างที่ดี ให้กับเพื่อนครู</p>	<p>คนที่ 7</p> <p>มีกิจกรรม พัฒนาครู โดย จัดทำเป็น โครงการซึ่งอยู่ ในแผนงาน ของโรงเรียน</p>

รายการข้อ คำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
3. โรงเรียนมี วิธีการดึง ศักยภาพของ บุคลากรให้ ทำงานอย่าง เต็มความ สามารถ อย่างไร	โดยการ มอบหมายงาน ที่ตรงกับ ศักยภาพของ บุคคลนั้น (Put the right man in the right job) โดยจัดโอกาส ให้แสดง ความสามารถ ของตนเอง และ ให้การ เสริมแรงใน การทำงาน เช่น จัดทีมงาน ช่วยเหลือ	ทำให้ครู ตระหนักว่า ศักยภาพของครู มีประโยชน์ต่อ องค์กร ซึ่งต้อง ให้ครูค้นพบ ความสามารถ ของตนเองให้ เจอ โดยการ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ครู ค้นพบว่าตน เองมีความ สามารถ ทางด้านไหน	มีการจัดให้ครู ทำงานตรงตาม ความรู้ ความสามารถ โดยส่งเสริม การพัฒนา ตนเองของ บุคลากร และ ให้การอบรม เป็นระยะ ต่อเนื่องและมี การประเมินผล การดำเนินงาน เป็นรายบุคคล	โดยสร้าง แรงจูงใจ, กระตุ้น ส่งเสริมให้ บุคลากรได้มี โอกาสแสดง ความสามารถที่มี อยู่ในตัวบุคคล แบ่งปันให้กับ เพื่อนร่วมงาน	โดยการเปิด โอกาสให้ครูที่ มีความสามารถ ได้ขยายผลโดย การแบ่งปันเล่า เรื่อง ให้เพื่อน ครูฟัง หลังจาก นั้นจึงแต่งตั้ง ให้เป็นครูแกน นำด้านต่าง ๆ ส่งผลให้ครูเกิด ความภาคภูมิใจ ในความ สามารถของ ตนเอง	ได้จัดให้ครูที่มี ความรู้ ความสามารถ ในเรื่องต่าง ๆ แบ่งปันความรู้ กับเพื่อนครู โดยจัดให้มีเวที แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ใน กิจกรรมพบกัน วันศุกร์ เพื่อ เป็นการสร้าง ขวัญและ กำลังใจให้กับ ครู และพัฒนา เพื่อนครูอีกด้วย	มีการกระตุ้น และส่งเสริม ศักยภาพและ ความสามารถ ของบุคลากร และวิทยุ เกียรติกับครู

รายการข้อ	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
4. โรงเรียนมีวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ของครูและบุคลากร อย่างไร	จัดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การประชุม การสัมมนา การจัดกิจกรรม พบกันวันศุกร์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ และจัดอุปกรณ์ -สื่อ เพื่อบันทึก การเรียนรู้ เช่น สมุดบันทึกการประชุม	จัดแบ่งเป็น กลุ่มสาระ โดยมี การ แลกเปลี่ยนกัน ในกลุ่มสาระ เดียวกัน หรือ สหพันธ์ มีการ จัดกิจกรรม เสริมให้ครู เช่น มีการประชุม กลุ่มย่อย มีการ จัดกิจกรรม “พบกันวัน ศุกร์”	โดยมีการ จัดการอบรม/ สัมมนาร่วมกัน ปีละ 2 ครั้งและ ทำกิจกรรม ร่วมกันเป็น กลุ่มย่อยตาม ความสนใจทุก เดือน	จัดกิจกรรมพบ กันวันศุกร์ มี การประชุม แบ่งปันกันใน สายชั้น	โดยการให้ครูที่ ประสบ ความสำเร็จใน การทำงานได้ เป็นครูแกนนำ ในการสอน ให้ เพื่อนครูเข้าไป สังเกตการสอน และนำเทคนิค ที่ดี ๆ มาใช้ โดยให้ครูแกน นำมานิเทศ ติดตามผลเป็น ระยะเวลา	การทำงานมี เป้าหมาย เดียวกันและทำ ให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	จัดกิจกรรม “พบกันวัน ศุกร์”

รายการข้อ	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
5. โรงเรียนมีการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรของโรงเรียนอย่างไร	<p>มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูก่อนเปิดภาคเรียน โดยใช้วิทยากรภายในและเชิญวิทยากรจากภายนอก</p> <p>มีการจัดทำเอกสารเป็นแผ่นพับประชาสัมพันธ์และวารสารของโรงเรียน</p>	<p>จัดงาน “แบ่งปันความรู้” มีการเขียนเป็นบทความให้สมาชิกได้อ่านหรือลงในบล็อกรองเรียน สัปดาห์ก็จะนำผลงานมาจัดเป็นประเภทต่างๆ</p>	<p>ให้ความรู้ในภาพรวมครั้งแรก หลังจากนั้นให้ครูนำไปปฏิบัติโดยบูรณาการกับการทำงานปกติ และแจกเอกสารให้ความรู้ครูเพิ่มเติมเป็นบางครั้ง</p>	<p>มีจัดอบรมให้ครูทุกภาคเรียน และมีการส่งครูไปอบรม สัมมนา กับหน่วยงาน ภายนอก</p>	<p>มีการจัดอบรมให้ความรู้เป็นระยะ ๆ โดยการจัดตลาดนัดความรู้ เรื่องน่ารัก... จึงแบ่งปัน</p>	<p>แบ่งปันความรู้ให้ความรู้เป็นระยะ โดยมีผู้ที่ประสบความสำเร็จ และมีขอไปให้ความรู้กับเพื่อนครู โดยมีการจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำไปพร้อม ๆ กันกับงานที่ครูทุกคนรับผิดชอบอยู่แล้ว</p>	<p>มีการจัดอบรมครูทั้งโรงเรียนทุกภาคเรียน การศึกษา</p>

รายการข้อ คำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
6. โรงเรียน ส่งเสริมให้ บุคลากรมีการ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ในการจัดการ เรียนการสอน อย่างไร	มีการจัดการ ประชุมกลุ่ม ย่อยของครูแต่ ละกลุ่มสาระ เป็นประจำทุก สัปดาห์ให้ครู ได้แลกเปลี่ยน เรียนรู้การ ทำงานร่วมกัน และจัดการ นิเทศการสอน แล้วนำผลการ นิเทศการสอน มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้กัน	มีการประชุม หัวหน้ากลุ่ม สาระซึ่งจะมี การประชุมทุก สัปดาห์และ หัวหน้ากลุ่มก็ จะไปประชุม กับสมาชิกใน กลุ่มสาระให้ สมาชิกนำไป ปฏิบัติและ นิเทศติดตาม งาน	มีการ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ การทำงาน ภายในกลุ่ม สาระเป็น ประจำทุกเดือน ซึ่งโรงเรียนจัด ให้มีเวที แลกเปลี่ยน ความรู้เมื่อจบปี การศึกษา	มีการประชุม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ในสาย ชั้น, กลุ่มสาระ, หัวหน้าสายชั้น	โดยการสังเกต การสอนจากครู แนะนำ โดยให้ ครูแนะนำเล่า เรื่องที่ตนเอง สอนให้กับ เพื่อน ๆ และหลังจาก นั้นก็นิเทศ ติดตาม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกัน และกัน	จัดในวันศุกร์ ของสัปดาห์ การประชุม กลุ่มสาระ การ นิเทศ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	มีการประชุม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ทุก สัปดาห์ในการ ประชุมครู

รายการข้อ คำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
7. โรงเรียนของ ท่านนำ เทคโนโลยี สารสนเทศมา ใช้สนับสนุน การจัดการ ความรู้อย่างไร	มีการจัดทำ blog ความรู้ ของโรงเรียน และสนับสนุน ให้ทุกกลุ่ม สาระ นำข้อมูล ข่าวสารความรู้ ลงสู่ Blog และ มีการจัดอบรม เสริมเรื่อง การทำ Blog แก่ครูทุกกลุ่ม งาน โดย วิทยากรที่เป็น เครือข่าย	มีการส่ง ตัวแทน ไปฝึก ในการทำ บล็อก และนำ วิทยากร ภายนอกมา อบรม โดยคัด หัวหน้ากลุ่ม สาระ ตัวแทน สายชั้น หรือ หัวหน้าฝ่าย เพื่อให้นำ ความรู้ไป เผยแพร่ให้กับ สมาชิกต่อไป	โรงเรียนมี web site และ blog ที่เป็นแหล่ง ข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ในการ พัฒนางานและ พัฒนาคน ซึ่ง ครูสามารถ เลือกศึกษาได้ ตามความสนใจ	จัดทำ blog ความรู้ของ โรงเรียนและ ของฝ่ายโดยจัด อบรมให้กับ กลุ่มงานแต่ละ งาน เช่น สาย ชั้น, ฝ่าย เพื่อ นำข้อมูลหรือ เทคนิคต่าง ๆ จัดใส่ลง blog	ทางโรงเรียนได้ ใช้โปรแกรม สำเร็จรูปเข้ามา มีส่วนในการ เรียนการสอน และให้ ความสำคัญใน การพัฒนาด้าน เทคโนโลยี เทคโนโลยี	เปิดโอกาสให้ ครู นักเรียน บุคลากรทุกคน ได้มีโอกาส พัฒนาตนเอง ในการนำ เทคโนโลยี (อบรม ฝึกทำ ด้วยตนเอง)	ได้นำ "ความรู้" ที่สกัดแล้ว นำมาลง Blog <a href="http://www.gotokno&lt;br/&gt;w.org">www.gotokno w.org</a> ซึ่งเป็น blog ความรู้



รายการชื่อ	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
8. โรงเรียนของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน โดยเผยแพร่ ผลงานของครูที่ทำหน้าที่ได้อย่างดีและเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูในการทำงาน โดยมี การ กำหนดเป็น ข้อตกลงร่วมกัน	สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรทุกคน โดยเผยแพร่ ผลงานของครูที่ทำหน้าที่ได้อย่างดีและเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูในการทำงาน โดยมี การ กำหนดเป็น ข้อตกลงร่วมกัน	ส่งเสริมให้บุคลากรได้หาความรู้ โดยจัดบอร์ดความรู้ต่าง ๆ หรือการหาหนังสือที่เกี่ยวข้องกับครูไว้ในห้องสมุดในด้านคุณธรรม จริยธรรม โรงเรียนมีการเรียนมีการอบรมครูอย่าง ต่อเนื่อง	กำหนดเกณฑ์ในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ของครูให้เป็น ส่วนหนึ่งของ การประเมินผล งานประจำปีมี การอบรม/สัมมนาและทำ กิจกรรมร่วมกัน อย่างต่อเนื่องในเรื่องเรื่องจริยธรรม ตลอดจนจิตตารมณ์การเป็นครู	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมการอ่านในแต่ละกลุ่มสาระ โดยเฉพาะ ภาษาไทย นอกจากนี้ ห้องสมุดยังจัด กิจกรรมให้แก่นักเรียนทุกระดับอย่าง ต่อเนื่อง	มีการส่งเสริมให้ครูอ่านหนังสือ หรือ บทความต่าง ๆ และนำมาบันทึก ส่วน การบูรณาการ คุณธรรม จริยธรรม มีการจัดกิจกรรม แทรกไปใน การเรียนการสอน และจัดค่ายอย่าง ต่อเนื่อง	จัดให้มีเอกสาร บันทึกการอ่าน	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมการอ่านให้กับครู อย่างต่อเนื่อง และ หลากหลายมี การนำ คุณธรรม จริยธรรม ไปใช้ ในการบูรณาการ การสอน

รายการข้อ	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
9. ท่านคิดว่า ปัจจัยใดที่มีผล สำคัญต่อ ความสำเร็จ ของการจัดการ ความรู้ใน โรงเรียนมากที่สุด	<p>การมีทีมงานที่เข้มแข็ง มี</p> <p>ความรู้</p> <p>ความสามารถ</p> <p>มีความ</p> <p>รับผิดชอบ</p> <p>เสียสละ เห็น</p> <p>แก่ประโยชน์</p> <p>ขององค์กรเป็น</p> <p>สำคัญ</p>	<p>ผู้บริหาร</p> <p>โรงเรียนต้องมี</p> <p>ความมุ่งมั่น</p> <p>เห็น</p> <p>ความสำคัญ</p> <p>ของการจัดการ</p> <p>ความรู้ใน</p> <p>โรงเรียน โดย</p> <p>กระตุ้น</p> <p>บุคลากรนำการ</p> <p>จัดการความรู้</p> <p>ไปใช้ และ</p> <p>สร้างแรงจูงใจ</p> <p>ให้กับบุคลากร</p> <p>เพื่อเสริมแรง</p>	<p>การให้เวลาที่</p> <p>เหมาะสมใน</p> <p>การประชุมเพื่อ</p> <p>แลกเปลี่ยน</p> <p>ความรู้และมี</p> <p>การติดตาม</p> <p>นิเทศว่านำ</p> <p>ความรู้ไป</p> <p>ปฏิบัติจริง</p> <p>หรือไม่</p>	<p>ผู้บริหาร และ</p> <p>การสร้าง</p> <p>แรงจูงใจ</p>	<p>การสร้างบรรยากาศในการ</p> <p>เรียนรู้ ยอมรับ</p> <p>ฟังความคิดเห็น</p> <p>ซึ่งกันและกัน</p> <p>และมีจุดมุ่ง</p> <p>หมายในการ</p> <p>ปฏิบัติงานไป</p> <p>ในทิศทาง</p> <p>เดียวกัน</p>	<p>การยอมรับซึ่ง</p> <p>กันและกัน</p>	<p>ผู้บริหาร</p>

รายการชื่อ	ผู้ให้สัมภาษณ์						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
คำถาม	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
10. มีกรณี ความรู้ที่เกิด จากกระบวนการ การจัดการ ความรู้ไปใช้ พัฒนางานของ โรงเรียน อย่างไรบ้าง	<p>โดยการสร้าง จิตสำนึกของ การพัฒนา ตนเองให้แก่ บุคลากรของ โรงเรียน และ พัฒนาในด้าน การจัดการเรียน การสอน การ ดูแลนักเรียน การทำงาน ร่วมกันในกลุ่ม และการสร้าง ทีมงาน</p>	<p>โดยเริ่มทำใน 3 หน่วยงาน หน่วยงานแรก ฝ่ายบริหารงาน โดยนำ กระบวนการ จัดการความรู้ ไปให้ความรู้ กับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานต่าง ๆ กลุ่มที่ 2 กลุ่ม ของครูใหม่ กลุ่มที่ 3 ฝ่าย วิชาการ</p>	<p>พัฒนาครูใหม่ ให้สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีคุณภาพ พัฒนาครูที่ สอนด้วย กระบวนการ วิจัย และพัฒนา ระบบบริหาร งานสายชั้น ระดับอนุบาล</p>	<p>ใช้ในการ พัฒนางานของ ตนเอง และการ ทำงานร่วมกัน ของบุคลากรใน องค์กร</p>	<p>ในด้าน การบริหารจัดการ การนำความรู้ที่ ได้รับจากการ เล่าเรื่องไป ปฏิบัติใช้ให้ เหมาะสมกับ งานที่ตนเอง ปฏิบัติ และ นำไปพัฒนา ด้านการจัด กิจกรรม โดย การแลกเปลี่ยน เรียนรู้</p>	<p>แบ่งปันความรู้ กับเพื่อนครู ติดตาม ทำงานให้ บรรลุผลตาม เป้าหมายที่ กำหนดไว้</p>	<p>โรงเรียนมี นวัตกรรม สอนเป็นของ ตัวเอง การพัฒนา การพัฒนา เรียนการสอน การพัฒนา ตนเอง</p>

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ เป็นการสรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพของการจัดการความรู้ของบุคลากรใน โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
- 1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ใน โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
- 1.1.3 เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

##### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ จำนวน 172 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ตามวิธีของ yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน

##### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำ แบบสอบถามตามี่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน เพื่อค้นหาปัญหา และอุปสรรคในการใช้ข้อความ การใช้ภาษา ความเข้าใจในข้อความ เป็นต้น และนำ มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient = 0.95)

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ โดยผู้วิจัย ได้ทำการชี้แจงการตอบแบบสอบถามและขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารโรงเรียนแจกแบบสอบถามให้กับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ทีมงานการจัดการความรู้ จำนวน 7 คน

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  $\alpha$  และ ค่าความเชื่อมั่น IOC

### 1.3 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำ การสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของครู โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ พบว่า มีครูเพศหญิงร้อยละ 91.67 ซึ่งมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ร้อยละ 44.17 และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 78.33 ซึ่งปฏิบัติงานที่โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์อยู่ระหว่าง 1 – 10 ปี ร้อยละ 46.67 โดยเป็นครูระดับประถมศึกษา ร้อยละ 40.83

2. กระบวนการจัดการความรู้ โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน คือ การระบุนความรู้ ( $\bar{X} = 4.06$ ) การถ่ายทอดความรู้ ( $\bar{X} = 3.95$ ) การแสวงหาความรู้ ( $\bar{X} = 3.92$ ) การนำความรู้มาใช้ ( $\bar{X} = 3.88$ ) การจัดเก็บความรู้ ( $\bar{X} = 3.87$ ) และน้อยที่สุดคือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ( $\bar{X} = 3.77$ ) การจัดการความรู้ถือเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยได้มีการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนตามแผนพัฒนาโรงเรียน โดยมุ่งพัฒนาคนสู่การพัฒนางานและพัฒนาองค์กร และทุกฝ่ายต้องร่วมกันปฏิบัติ มีการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อประเมินงานที่ผ่านมา และกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้ครูที่มีผลงาน ด้านการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างสื่อเทคโนโลยี ได้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยการเล่าเรื่องเล่าเร้าพลัง ทางโรงเรียนมีการดึงศักยภาพของครูให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยทำให้ครูตระหนักว่าศักยภาพของครูมีประโยชน์

ต้องคัดกร โดยใช้วิธีการมอบหมายงานที่ตรงกับศักยภาพของบุคคลนั้น (Put the right man in the right job) และสามารถนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นได้ โดยจัดโอกาสให้แสดงความสามารถของตนเอง เช่น จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดตลาดนัดความรู้ และมีการเสริมแรงในการทำงาน เช่น จัดทีมงานช่วยเหลือ ในด้านการพัฒนาครู โรงเรียนได้จัดให้มีการให้ความรู้ มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งในและนอกสถานที่ และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน โดยมีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มงานกันทุกสัปดาห์ ทำ Best Practice เป็นระยะ ๆ และประเมินผลการพัฒนางาน หลังจากได้รับความรู้ก็ต้องมีการติดตามว่าครูได้นำความรู้ไปสร้างเป็นความรู้ใหม่ โดยการนิเทศติดตาม มีการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของครู เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการในกลุ่มสาระที่สอนหรืองานที่รับผิดชอบ และพัฒนาด้านจิตใจครู ทางโรงเรียนได้มีการจัดสถานที่เพื่อการศึกษาค้นคว้าข้อมูลความรู้ให้กับครู มีการจัดทำเอกสารเผยแพร่เรื่องการดำเนินงานการจัดการความรู้เป็นระยะ โดยทำเป็นแผ่นพับประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ในวารสารของโรงเรียนแจกให้กับครู มีการสนับสนุนการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การบูรณาการเรียนการสอนด้วย ICT ฯลฯ ซึ่งเมื่อมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่ายและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งข้อมูลความรู้เหล่านี้ก็จะสามารถนำไปเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือทางบอร์ดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในด้านการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานของโรงเรียน มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปให้ความรู้กับหัวหน้าฝ่ายหัวหน้างานต่าง ๆ สร้างจิตสำนึกของการพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากรของโรงเรียนเมื่อได้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การดูแลนักเรียนการทำงานร่วมกันในกลุ่มครูและมีการพัฒนาในด้านการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

3. ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยภาพรวมของครูโรงเรียนพระมารดา นิจจานูเคราะห์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปฏิบัติการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน คือ วัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.04$ ) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.02$ ) โครงสร้างพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.88$ ) การวัดผล ( $\bar{X} = 3.86$ ) และน้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.72$ ) ในด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนถือป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีการใช้ภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารทีมงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน โดยมีการดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ และพัฒนา

ยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และจัดให้มีเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรและกำหนดเป็นข้อตกลงร่วมกันโดยถือเป็นแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคนเพื่อนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ในด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โรงเรียนมีการจัดทำ Blog ความรู้ของโรงเรียนและสนับสนุนให้ทุกกลุ่มสาระ ทุกกลุ่มงานให้ส่งข่าวสารความรู้หรือเทคนิคต่าง ๆ เพื่อนำลงสู่ Blog และจัดการอบรมเสริมความรู้เรื่องการทำ Blog แก่ครูทุกกลุ่มงาน ในด้านการวัดผล มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ การประเมินผลงานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่ดีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ง่าย เช่น ต้นทุนที่ใช้ในการจัดการความรู้ ฯลฯ และตัวชี้วัดที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียนก็คือ การมีทีมงานที่เข้มแข็ง ความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความมุ่งมั่นเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในโรงเรียนโดยกระตุ้นบุคลากรนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร เช่น รางวัล หรือแรงเสริมให้กับบุคลากรที่ทำการจัดการความรู้ และการให้เวลาที่เหมาะสมในการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ บรรยากาศที่เป็นมิตร ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานได้ด้วยความภาคภูมิใจ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์” อภิปรายสรุปผลได้ดังนี้

### 1. กระบวนการจัดการความรู้

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย การระบุนความรู้ การแสวงหาความรู้ การพัฒนาความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้มาใช้ ตามทัศนะของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ได้นำเสนอองค์ประกอบการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของกานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ (2546) ซึ่งได้สรุปขั้นตอนหลักของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ และสอดคล้องกับแนวคิดของทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 71 – 73) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนหลัก คือ การสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Probst และคณะ ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ดังนี้ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (knowledge identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (knowledge acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge development) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storing) การนำความรู้มาใช้ (knowledge utilization) และสอดคล้องกับแนวคิดของ เตือนใจ รักษาพงศ์ (2550 : ๑) พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้

จากการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความรู้ใหม่ เช่น การใช้เทคโนโลยีช่วยในการพัฒนา งาน ครูบางคนยังไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ แม้ว่าทางโรงเรียนจะสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มีการฝึกอบรม เมื่อดูจากค่าเฉลี่ยในด้านข้อมูลส่วนบุคคลค่าเฉลี่ยอายุของครูอยู่ในระหว่าง 41 – 50 ปี ซึ่งทำงานมานานทำให้ครูมีความกระตือรือร้นลดลง ทำให้การเรียนรู้มีความยากลำบากขึ้นจึงทำให้การพัฒนางานใหม่ ๆ ยากมากยิ่งขึ้น

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดผล และโครงสร้างพื้นฐาน ตามทัศนะของครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ องค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ O'Dell (1998) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกลถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) ได้นำเสนอปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จมี 4 อย่างคือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการวัดผล และสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญาภิจ (2545 : 59-62)



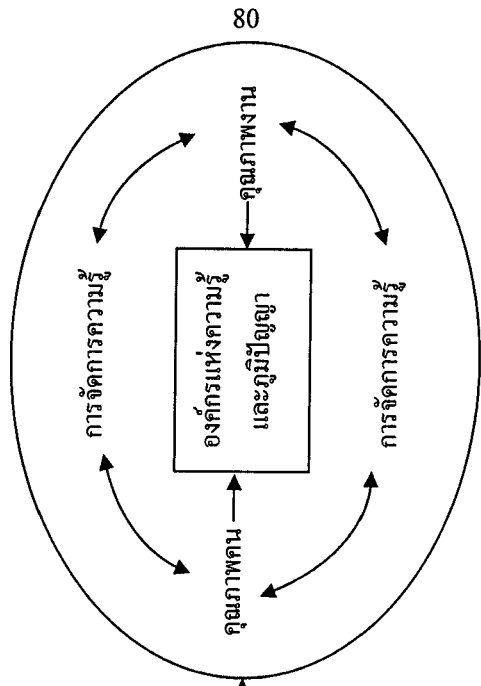
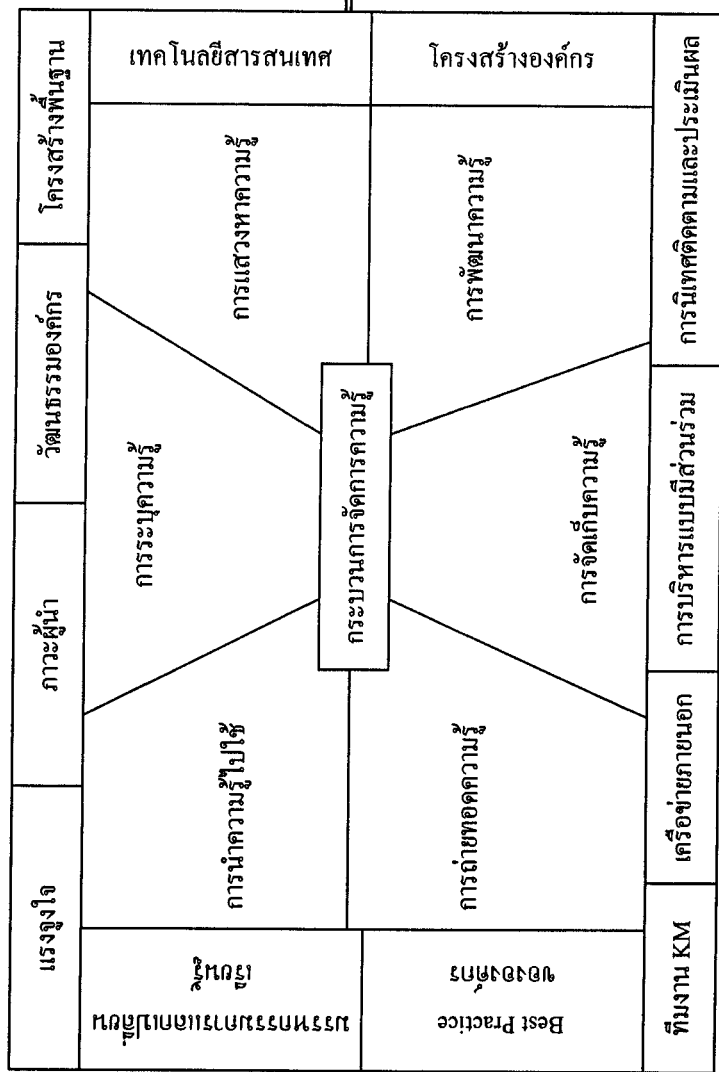
กล่าวว่า ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ 4. การวัดผล 5. โครงสร้างพื้นฐาน และสอดคล้องกับแนวคิดนายสุนิตย์ ชูใจ(อ้างถึงในเว็บไซด์ <http://km.sadet.ac.th/blog/borai/14>) กล่าวถึง ขั้นตอนการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 1. ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมในการจัดการความรู้ 2. สื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ 4. เรียนรู้ 5. การวัดผลการจัดการความรู้ 6. ยอมรับและให้รางวัล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด เตือนใจ รักษาพงศ์ (2550 : จ) ปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผล และสอดคล้องกับแนวคิดของวสันต์ ลาจันทร์ (2548 : ก) การจัดการความรู้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงานเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ และการวัดผลการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของประชา การมานะกิจกุล, นภาพร สுகนธวารี (2548 : 1) พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท ๆ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การมุ่งเน้นที่กระบวนการ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ICT และการสร้างแรงจูงใจอย่างถาวร

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่มีด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ในด้านการพัฒนาความรู้ใหม่ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยเช่นกัน ครุยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย แม้ว่าผู้บริหารจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูรู้จักพัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ แต่การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ก็เป็นเรื่องยากสำหรับครูบางท่านเนื่องมาจากอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน จึงควรมีการจัดอบรมด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและให้ตรงกับความต้องการเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะของการศึกษา

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งจากการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรูปแบบในการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ในรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ดังนี้

Model Knowledge Management in Pramanda School



### **Model Knowledge Management in Pramanda School**

#### **ด้านกระบวนการจัดการความรู้ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้**

##### **1. การระบุความรู้**

ควรส่งเสริมให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โดยการสร้างแนวคิดในการดำเนินโครงการให้กับครูแล้วให้ครูเลือกหัวข้อเรื่องที่จะเรียนรู้ตามความสนใจ และนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาในการปฏิบัติงาน

##### **2. การแสวงหาความรู้**

ควรจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกสถานที่เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับครู มีการค้นคว้าข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ แล้วนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในและภายนอกหน่วยงาน

##### **3. การพัฒนาความรู้ใหม่**

ควรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้จากแหล่งต่าง ๆ จัดทำเป็นเอกสารสิ่งพิมพ์คู่มือเพื่อเสริมความรู้ให้กับครู และมีการสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และจัดอบรมในการใช้เทคโนโลยีให้ตรงกับความต้องการและลักษณะงานที่ทำ

##### **4. การจัดเก็บความรู้**

ควรมีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบฐานข้อมูล เพื่อให้สามารถสืบค้นได้ง่าย

##### **5. การถ่ายทอดความรู้**

ควรมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยแจกเป็นเอกสาร แผ่นพับ หรือติดไว้ตามบอร์ดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ หรือเผยแพร่ผ่านทางอินทราเน็ต

##### **6. การนำความรู้มาใช้**

ควรนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานให้ตรงกับที่ตนเองกำลังปฏิบัติอยู่ และนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นต่อไป เช่น การเล่าเรื่อง (storytelling) เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist)

#### **ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ มี 12 กระบวนการ ดังนี้**

##### **1. แรงจูงใจ**

ควรมีการสร้างแรงจูงใจในลักษณะที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินกับครู เช่น การยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณ เป็นแรงกระตุ้นให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ภาวะผู้นำ

ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการอบรม ศึกษานทั้งในและนอกสถานที่ และผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้ให้กับครู

3. วัฒนธรรมองค์กร

ควรมีการสร้างจิตสำนึกให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โดยถือว่าการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนที่ต้องปฏิบัติ โดยมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับครู เช่น มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4. โครงสร้างพื้นฐาน

ควรจัดให้มีสถานที่ในการจัดกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ควรใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เพื่อเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตซึ่งสามารถเชื่อมโยงกันได้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทำให้ข้อมูลที่มีอยู่เป็นแบบ Real time และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดอบรมทุกครั้งก่อนใช้เครื่องมือ เนื่องจากการวิจัยพบว่าครูขาดทักษะทางด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศจึงควรมีการจัดอบรมทุกครั้งก่อนการใช้เครื่องมือและจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง

6. โครงสร้างองค์กร

ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยให้ฝ่ายบริหารดำเนินการประสานงานตามหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สร้างความเข้าใจและประเมินติดตามผลงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. การนิเทศติดตามและประเมินงาน

ควรมีการนิเทศติดตามเพื่อนครูหลังจากที่มีการให้ความรู้ เช่น การจัดเรื่องเล่าเร้าพลังให้กับครูโดยมีครูที่เป็นแกนนำให้ความรู้กับเพื่อนครู และมีการติดตามประเมินผลโดยครูแกนนำหรือทีมงาน โดยให้ครูจัดเป็นนิทรรศการ หรือเขียนเป็นบทความเพื่อประเมินผลว่าครูสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานหรือไม่

8. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ควรมีตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือหัวหน้างาน มาประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันกันในการพัฒนางาน หรือจัดทำโครงการต่าง ๆ และตัวแทนก็จะทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน

### 9. เครือข่ายภายนอก

ควรมีการนำวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น วิทยากรจากโรงเรียนที่เป็นเครือข่ายมาให้ความรู้ในการทำ Blog

### 10. ทีมงานการจัดการความรู้

ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถนำมาจัดตั้งทีมแกนนำการจัดการความรู้เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน และได้ส่งทีมแกนนำการจัดการความรู้เข้าอบรม โดยมีวิทยากรจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม เป็นผู้ให้การอบรมร่วมกับหมนักวิจัยจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

### 11. Best Practice ขององค์กร

ควรมีการตระหนักถึงศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการดึงศักยภาพของครูที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กร เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และผลที่ได้จากการทำ Best Practice ก็นำมาใช้ในการจัด “กิจกรรมพบกันวันศุกร์” โดยให้ครูที่มีความรู้ความสามารถด้านใดด้านหนึ่งมาเผยแพร่ให้กับเพื่อนครู เช่น การจัดดอกไม้ การปั้นแป้ง การทำวิจัยในชั้นเรียน

### 12. มรรทกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ควรมีการจัดมรรทกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปีละ 1 ครั้ง โดยการเชิญโรงเรียนภายนอกเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การจัดตลาดนัดความรู้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำรูปแบบการจัดการความรู้มาใช้กับผู้เรียน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ควรมีการเปรียบเทียบการพัฒนาในรูปแบบการจัดการความรู้กับโรงเรียนที่อยู่ในเครือข่ายเพื่อจะได้ทราบถึงประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร และนำไปปรับปรุง พัฒนาในโอกาสต่อไป

3. ควรมีการประเมินผลการจัดการความรู้ว่าปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ขององค์กร

## บรรณานุกรม

- กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์. (2546) การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์. ครุศาสตร์บัณฑิตมหาบัณฑิต. (สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติญาณกรณ์ ชุยลา. (2548) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหินกิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์. ศีษาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา). บัณฑิตวิทยาลัย. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- โกศล คีศิธรธรรม. (2546) การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. กรุงเทพฯ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC).
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2546) [Online] Available : <http://www.drkanchit.com>. (5 September 2008)
- จันทวรรณ ปิยะวัฒน์. (2548) [Online] Available : <http://www.pochanukul.com/?p=12>. (5 September 2008).
- ฉลองรัฐ อินทรีย์. (2550) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี. คุยฎีนิพนธ์. ครุศาสตร์คุยฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา). คุยฎีบัณฑิต. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548) การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ:เอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- ชัต บุญญา. [Online]. Available : <http://www.nitesonline.net/download/chat/KmInSchool.doc>. (3 กันยายน 2551).
- ชัต บุญญา. [Online] Available : <http://www.gotoknow.org/blog/chatboonya>. (5 September 2008)
- ฐิติพร อาจชนะ. (2547) การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สารานิพนธ์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ :
- จักรพรรดิ ะทา. [Online] Available : <http://www.ksp.or.th/upload/444/files/615-6258.doc>. (7 September 2008)
- เตือนใจ รักษาพงศ์. (2550) การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. คุยฎีนิพนธ์. ครุศาสตร์คุยฎีบัณฑิต. (สาขาบริหารการศึกษา). คุยฎีบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548) องค์กรแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รัตนาไทร.

- ธิดา จุลินทร. (2549) กระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : ศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต. ภาคนิพนธ์. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. (สาขาพัฒนาลังคมและสิ่งแวดล้อม). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547) การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์พรีนติ้ง แมสโปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจและคณะ. (2547) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์. ครุศาสตรบัณฑิต. (สาขาวิชาการอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บั้งอร จิตะไพศาลผล และพนารัตน์ ทรพย์สอาด. (2548) การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและได้รับใบรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000. ภาคนิพนธ์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปณิตา พันภัย. (2544) การบริหารความรู้ : แนวคิดและกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์. รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. (ภาควิชารัฐศาสตร). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประชา การมานะกิจกุล, นภาพร สุคนธาวรี. (2548) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547) การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เพอร์เน็ท.  
\_\_\_\_\_ (2547) การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์.
- เพียงใจ มุสิกะพงษ์. (2550) สภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. (สาขาการจัดการทั่วไป). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547) การจัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.

- รัชดา จิตรเสรี. (2549) การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกแอร์เน็ท จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง. (2550) การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา : หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ. (2549) เอกสารประกอบการบรรยายวิชาคอมพิวเตอร์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วสันต์ ลาจันทร์ก. (2548) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์. ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2548) การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ตลาดาพับลิเคชั่น.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส). 2551. นานาทัศนะ : การจัดการความรู้เพื่อสร้างสังคมฐานความรู้ในภาคการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี. กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายการวิจัยทางการศึกษา.
- สวรศ บัวมีรูป. (2547) การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกิจ แดงมีแสงและนายขงยุทธ์ อิมอุไร. (2547). การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ยูเอชเอ็ม จำกัด. วิทยานิพนธ์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและองค์การ). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนิตย์ ชูใจ. [Online] Available : <http://km.sadet.ac.th/blog/borai/14>. (7 September 2008)
- สุวรรณ เงินจ๋า. (2550) “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษา”. ใน การประชุมปฏิบัติการพัฒนาวิทยากรแกนนำนักจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ณ โรงแรม แกรนด์ เดอร์วิลด์ กรุงเทพฯ.
- เสารศ บุญนาค. (2543) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ. วิทยานิพนธ์. พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต. (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548) คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้.  
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548) “ขับเคลื่อนการคิด “ลือ” ที่ 1,” ใน การจัดการ  
ความรู้ (KM) เพื่อพัฒนาคุณภาพการคิด. สุรัตน์ นารี ใน แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนา  
คุณภาพการคิด. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่.
- อรรณพ จินะวัฒน์. [Online] Available : <http://pari5.multiply.com/journal/item/17>. (7 September  
2008)
- Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2004) “Knowledge management”. New Jersey: Pearson Education.
- Bacha (2000). [Online] Available : <http://www.oknation.net/blog/choncd12/2007/11/28/entry-1>  
(5 September 2008).
- Bertels Thomas. [Online]. Available : <http://planet.kapook.com/tak1831/blog/viewnew/64670>.  
(19 August 2008).
- Liebowitz, J. and T. Beckman. (1998) “Knowledge Organizations : What Ever Manager Should  
Know”. St.Lucie/CRC Press, USA.
- Marquardt, M. J. (1996) “Building the learning organization”. New York: McGraw Hill.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995) “The knowledge creating company : How Japanese companies  
create the dynamics of innovation”. Oxford University Press.
- O’Dell, Carla, Grayson, C. Jackson, JR. and Nilly Essaides (1998). “If Only We Knew What We  
Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice”, The Free Press, USA,  
pp. xiii – xv, pp. 3-9.
- Probst และคณะ. [Online] Available : [http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/  
knowledge.html](http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/knowledge.html). (3 September 2008)
- Turban และคณะ. [Online] Available : [http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/  
knowledge.html](http://www.ku.ac.th/e-magazine/june46/it/knowledge.html). (3 September 2008)
- Wiig, K. (1993) “Knowledge Management Foundations”. Schema Press, USA.
- Wilson. [Online] Available : <http://www.knowledgeharvesting.org/kho/articles/KM%20Review.pdf>.  
(5 September 2008).

## ภาคผนวก ก

**ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. ดร.สมลักษณ์ สุขเมธ      | รองผู้อำนวยการ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์   |
| 2. ดร.วิณา อ่องแสงคุณ      | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน |
| 3. นางนันทา ชุตติแพทย์วิภา | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ                  |

## ภาคผนวก ข

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับครูโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบคำถามแบบสอบถามนี้ตามจริง ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่เสนอผลเป็นรายบุคคล

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

- |          |   |
|----------|---|
| ตอนที่ 1 | คำถามข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม              |
| ตอนที่ 2 | แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้                  |
| ตอนที่ 3 | แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้ |
| ตอนที่ 4 | ข้อเสนอแนะอื่น ๆ  |

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง ( ) หรือข้อความที่ตรงตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) 20 – 30 ปี

( ) 31 – 40 ปี

( ) 41 – 50 ปี

( ) 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

4. จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์..... ปี

5. ตำแหน่งงาน

( ) ครูสอนระดับปฐมวัย

( ) ครูสอนระดับประถมศึกษา

( ) ครูสอนระดับมัธยม

( ) ครูสนับสนุน

( ) ผู้ช่วยผู้บริหาร

## ตอนที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย ที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อที่	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>การระบุความรู้</b>					
1.	มีการกำหนดประเด็นหรือหัวข้อในการจัดการความรู้ของโรงเรียน					
2.	บุคลากรสามารถเลือกรื่องที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเองได้					
3.	การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียน					
4.	มีการดึงศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนมาใช้					
5.	โรงเรียนตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรวบรวมความรู้ขององค์กร					
6.	การเรียนรู้ ถือเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
	<b>การแสวงหาความรู้</b>					
7.	มีการจัดอบรมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง					
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรอบรม ดูงาน ทั้งในและนอกสถานที่					
9.	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นประจำ					
10.	มีการค้นคว้าข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
11.	มีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายนอกหน่วยงาน					
12.	มีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากบุคคลที่มีความรู้โดยตรงภายในหน่วยงาน					
	<b>การพัฒนาความรู้ใหม่</b>					
13.	บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน					
14.	มีการรวบรวมข้อมูลความรู้จากเอกสารสิ่งพิมพ์ คู่มือและตำราต่าง ๆ แจกเป็นเอกสารให้กับบุคลากร					

ข้อที่	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
15.	มีการจัดสถานที่เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลความรู้ อย่างเหมาะสม					
16.	มีการสนับสนุน เรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
17.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย					
18.	อุปกรณ์การเรียนการสอนมีความทันสมัย					
	<b>การจัดเก็บความรู้</b>					
19.	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นข้อมูลมาใช้ภายหลังได้					
20.	ข้อมูลที่จัดเก็บมีความเป็นปัจจุบันและสามารถสืบค้นได้ง่าย					
21.	มีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ไว้ระบบฐานข้อมูลของโรงเรียน					
22.	มีการเก็บรักษาความรู้ในรูปแบบของแฟ้มสะสมงาน (Portfolios)					
23.	มีวิธีการในการแสวงหาจัดเก็บและใช้ความรู้อย่างเป็นระบบ					
24.	การเชื่อมโยงข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ					
	<b>การถ่ายทอดความรู้</b>					
25.	มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต					
26.	มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กันระหว่างบุคลากร หรือกลุ่มบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกัน และหน่วยงานภายนอก					
27.	มีบอร์ดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ อย่างเพียงพอและเห็นชัดเจน					
28.	มีการแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
29.	โรงเรียนเห็นคุณค่าของความรู้และทักษะที่ฝังในตัวบุคลากรแต่ละคนและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ไปยังบุคลากรคนอื่น ๆ					
30.	การแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่ม ทำให้เกิดการยอมรับในความรู้ความสามารถ ซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ					
	<b>การนำความรู้มาใช้</b>					
31.	มีการนำความรู้ที่ได้มาปรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
32.	สามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีได้ด้วยตนเอง					



ข้อที่	กระบวนการจัดการความรู้	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
33.	การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน					
34.	การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน					
35.	มีการนำความรู้มาเผยแพร่ในรูปแบบของความคิดประสบการณ์และทักษะ					
36.	มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เกิดการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					

### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย ที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ภาวะผู้นำและกลยุทธ์</b>					
1.	มีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
2.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้					
3.	มีการใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการบริหารทีมงานและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
4.	มีการกำหนดแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน					
5.	แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน					
6.	มีการดำเนินการตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้					
	<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>					
7.	ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน					
8.	การเรียนรู้ถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน					
9.	มีสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้					
10.	บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้					
11.	มีความยืดหยุ่นของระบบการทำงาน					
12.	จัดให้มีเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
	<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
13.	การจัดการความรู้ช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นระบบยิ่งขึ้น					
14.	ข้อมูลสามารถเปิดเผยและสืบค้นได้ง่ายภายในหน่วยงานเดียวกัน					

ข้อที่	ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการจัดการความรู้	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
15.	สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
16.	มีการใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ					
17.	มีการจัดเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กัน					
18.	ระบบสารสนเทศของโรงเรียนเป็นแบบ “ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real-time)” “มีการบูรณาการกัน” และ “ชาญฉลาด”					
	<b>การวัดผล</b>					
19.	มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผลการจัดการความรู้ไว้โดยเฉพาะ					
20.	มีการคิดค้นวิธีการต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงความรู้กับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา					
21.	มีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ฐานความรู้ของโรงเรียนเพิ่มพูนอย่างเห็นได้ชัด					
22.	โรงเรียนจัดทำตัวชี้วัดอย่างชัดเจน และสามารถบอกได้ว่าบุคลากรเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น					
23.	มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่ตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ง่าย เช่น ต้นทุนที่ใช้ในการจัดการความรู้ ฯลฯ และตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร					
24.	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีระบบ โดยมีการประเมินผลงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้					
	<b>โครงสร้างพื้นฐาน</b>					
25.	มีสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างพอเพียง					
26.	มีบุคลากรในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างพอเพียง					
27.	มีการจัดทำงานประมาณตามแผนงานอย่างเหมาะสม					
28.	มีการจัดโครงสร้างบริหารงานภายในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้					
29.	มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมงานในหน่วยเดียวกันและทีมงานข้ามสายงาน					
30.	มีสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้					

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์**  
**สภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนในปัจจุบัน**

ผู้ให้สัมภาษณ์.....  
ตำแหน่ง.....สัมภาษณ์เมื่อ.....  
สถานที่.....

---

1. การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำแผนพัฒนาโรงเรียนของท่านอย่างไร  
.....  
.....  
.....  
.....
2. โรงเรียนมีวิธีการดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถอย่างไร  
.....  
.....  
.....  
.....
3. โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาครูให้เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการได้อย่างไร  
.....  
.....  
.....  
.....
4. โรงเรียนมีวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากรอย่างไร  
.....  
.....  
.....  
.....
5. โรงเรียนมีการจัดอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรของโรงเรียนอย่างไร  
.....  
.....  
.....  
.....

6. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างไร

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

7. โรงเรียนของท่านนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างไร

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

8. โรงเรียนของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง บูรณาการ  
คุณธรรมจริยธรรม อันดีงามอย่างไร

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

9. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียนมากที่สุด

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

10. มีการนำความรู้ที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ ไปใช้พัฒนางานของโรงเรียนอย่างไรบ้าง

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

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นาง สุภาพร จันทรัมย์ณี
วันเดือนปีเกิด	7 ตุลาคม 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพฯ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จังหวัดกรุงเทพฯ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่เอกสารประกอบการสอน