

การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนในฝัน



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2554

การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนในฝัน



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2554
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้
ของโรงเรียนในพื้นที่



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2554

บุญจันทร์ สีสันต์. (2554). การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันปริญญาโท กศด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์, รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่, อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลสำเร็จการจัดการความรู้ ของโรงเรียนในฝัน 2) ศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และ 3) เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหาร และครู โรงเรียนในฝันรุ่น 1 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 656 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร และครู ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .67 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .82 ถึง .96 สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความโด่ง ค่าความเบ้ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันทุกด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผลการศึกษา โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงของโมเดลการวิจัยถือเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงและสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ สอง ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ พบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ได้แก่ปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ และกระบวนการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมพบว่าการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยผ่านบรรยากาศองค์การ และกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎี พบว่า โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยทั้งหมดอธิบายผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันได้ร้อยละ 85

THE DEVELOPMENT OF CAUSAL STRUCTURAL RELATIONSHIP OF FACTORS
AFFECTED TO SUCCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN LAB SCHOOLS



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

October 2011

Boonchan Sisan. (2011). *The Development of Causal Structural Relationship of Factors Affected to Success of Knowledge Management in Lab Schools*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Jaruwan Ploydoungrat, Assoc. Prof. Dr.Wichai Wongyai, Dr.Rachan Boontima.

The objectives of this study were: 1) to survey the level of success of knowledge management in Lab schools, 2) to develop a theoretical model of factors affecting the success of knowledge management; and 3) to investigate the correspondence between the developed theoretical model and the empirical data. The population of this study consisted of school administrators and Lab school teachers in Northeast of Thailand. Multi-stage random sampling was used to acquire a sample of 656 participants selected from entire 70 schools in Northeast of Thailand. The research instrument collected empirical data was 5-point rating scale questionnaires. The alpha reliability of the instrument ranged from 0.82 to 0.96. Descriptive statistic such as frequency, percentage, mean, standard deviation, Coefficient of Variation, Skewness and Kurtosis was used. Pearson Correlation Coefficient and Structural equation modeling were analyzed to assess the correspondence between the developed theoretical model and the empirical data.

The results of the study were as follow.

1. The successful level in knowledge management of Lab schools was categorized as high level in all aspects.
2. The results of investigating the correspondence between the developed theoretical model and the empirical data confirmed that observable variables in each latent construct of theoretical model were consistent with the results of the Second-order Factor Analysis. Three factors had direct influence on the success of knowledge management in Labs schools included leadership, process of knowledge management, and organizational environment. The results revealed that leadership and process of knowledge management had positive values and were at .01 level of significance and organizational environment also had positive values and were at .05 level of significance. Moreover, indirect influences on the success of knowledge management at .01 level of significance were also reported as following: team through organizational environment, organizational environment through process of knowledge management, and information technology through process of knowledge management.

3. The results of analyzing the correspondence between the developed theoretical model and the empirical data revealed that the developed causal structural relationship of factors affected to success of knowledge management in Labs schools were consistent with the empirical data. In all factors can be described the success in knowledge management in Labs schools approximately 85 percent.



ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จ
ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน
ของ
บุญจันทร์ สีสันต์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่ เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2554

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นิตย์ โรจน์รัตนวาณิชย์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณกับบุคคลต่อไปนี้ ท่านอาจารย์ ดร.จากรวรรณ พลอยดวงรัตน์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ และอาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งทั้งสามท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำวิจัยทุกขั้นตอน และทำให้ผู้วิจัยได้ซึมซับคุณค่าในประสบการณ์ในการทำงานวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่ช่วยในการตรวจสอบเครื่องมือทั้ง 9 ท่าน รวมทั้งโรงเรียนที่สนับสนุนในการทดลองเครื่องมือ และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกโรงเรียน ซึ่งทำให้งานวิจัยมีคุณค่ายิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ในการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และอาจารย์ ดร.นิตย์ โรจนรัตน์วานิชย์ รวมทั้งอาจารย์ในภาควิชาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่สนับสนุนทุนงบประมาณแผ่นดินในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอบคุณบ้าน **อยู่ผาสุข** ดินแดนสวนกล้วยในยามเช้า และเจ้าของสองนามที่พร้อมด้วยมิตรภาพอันแสนอบอุ่น ปริญญานิพนธ์นี้ลิขิตได้ด้วยพันธมิตรสถานแห่งนี้เอง ด้วยซาบซึ้งแห่งไมตรีจิต อีกมิตรสหายนายช่างผู้เยือกเย็นเฉดเช่นอาซีฟที่ทำเป็นเพื่อนกันผืนผ่านกาลเวลาอันเนิ่นนานชั่ว กัปกาล ไม่ต่างกับผองเพื่อนแห่งกันบั้งที่ตรึงอยู่ก็มีคำถามที่ตอกย้ำซ้ำเติมให้ผู้วิจัยอัดอั้นกับห้วงเวลาที่ผืนผ่านเป็นตำนานแห่งศรัทธาว่า “ต้องทำได้” SAVINGTIRE ตัววยร้ายกระจอนกระจายแห่งอุดมการณ์ขับขาล "MOO-KAN" อยู่ทุกเมื่อเชื่อวันมีวางวาย แลมิตรสหายเพื่อนผองน้องพี่ที่มีอาจกล่าวได้ครอบครบทุกท่านล้วนมีสรรพคุณในการจรรโลงจิตใจเรื่อยมา ผู้วิจัยล้วนซาบซึ้งในมิตรภาพมิลิมเลือน

ท้ายที่สุดเหนือสิ่งอื่นใดน้อมกราบขอบพระคุณบิดา มารดาผู้มอบชีวิตและตัวตนให้กับผู้วิจัย พี่ชาย พี่สะใภ้ น้องๆ หลานๆ อันเป็นที่รักและเคารพมิ ขอบคุณอาจารย์เจียมจิตร สีสันต์ ภรรยาอันเป็นที่รักยิ่งที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ เด็กหญิงนวมินทรา สีสันต์ เด็กหญิงข้าวขวัญ สีสันต์ และเด็กชายภูกัน สีสันต์ บุตรทั้งสามที่เป็นขุมพลังและกำลังใจสูงสุด

บุญจันทร์ สีสันต์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สารบัญ

| บทที่ | หน้า |
|---|-----------|
| 1 บทนำ | 1 |
| ภูมิหลัง | 1 |
| คำถามการวิจัย | 5 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | 5 |
| ความสำคัญของการวิจัย | 5 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 6 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย | 7 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 11 |
| สมมติฐานการวิจัย | 13 |
| 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 14 |
| โรงเรียนในฝัน | 14 |
| โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน | 14 |
| โรงเรียนในฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน | 17 |
| สภาพโรงเรียนในฝัน | 19 |
| คุณภาพผู้เรียนที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในฝัน | 19 |
| การดำเนินงานโรงเรียนในฝัน | 20 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ | 22 |
| ความหมายของการจัดการความรู้ | 24 |
| ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ | 27 |
| ผลสำเร็จของการจัดการความรู้ | 30 |
| องค์ประกอบของการจัดการความรู้ | 45 |
| แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ | 53 |
| ภาวะผู้นำองค์กร | 53 |
| การทำงานเป็นทีม | 60 |
| บรรยากาศองค์กร | 64 |
| กระบวนการจัดการความรู้ | 72 |
| ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | 89 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|-------------------|---|
| 3 | วิธีดำเนินการวิจัย 94 |
| | การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง 94 |
| | การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 95 |
| | การเก็บรวบรวมข้อมูล 98 |
| | การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 99 |
| 4 | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 103 |
| | สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 103 |
| | การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 104 |
| | ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน 105 |
| | ตอนที่ 2 ผลการศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน 108 |
| | ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ 110 |
| | ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบ การวัดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จ การจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน 117 |
| | ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ 118 |
| 5 | สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 128 |
| | วัตถุประสงค์การวิจัย 128 |
| | วิธีดำเนินการวิจัย 128 |
| | สรุปผลการวิจัย 129 |
| | อภิปรายผล 131 |
| | ข้อเสนอแนะ 139 |
| บรรณานุกรม | 141 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| ภาคผนวก..... | 154 |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ | 155 |
| ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือวิจัย | 157 |
| ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 163 |
| ประวัติย่อผู้วิจัย | 190 |



บัญชีตาราง

| ตาราง | หน้า |
|---|------|
| 1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในฝันรุ่น 1 ในภาควันออกเฉียงเหนือ..... | 95 |
| 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม | 97 |
| 3 เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลอง | 102 |
| 4 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง | 105 |
| 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความโค้ง และความเบ้ของตัวแปร | 107 |
| 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลสำเร็จในการจัดการของโรงเรียนในฝัน..... | 108 |
| 7 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน | 117 |
| 8 ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน (ก่อนพัฒนา) | 120 |
| 9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ | 124 |



บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ | หน้า |
|---|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 9 |
| 2 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน | 10 |
| 3 รูปแบบวงจรความรู้แบบ SECI | 23 |
| 4 แบบจำลองระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์คควอร์ท | 31 |
| 5 ระบบการเรียนรู้ | 32 |
| 6 ระบบองค์การ | 33 |
| 7 ระบบบุคคล | 34 |
| 8 ระบบความรู้ | 35 |
| 9 ระบบเทคโนโลยี | 35 |
| 10 การวางแผนแบบ Balanced Scorecard | 41 |
| 11 การวางแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) | 42 |
| 12 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ | 45 |
| 13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ | 47 |
| 14 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ | 51 |
| 15 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ | 52 |
| 16 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม ปวก ควัก | 80 |
| 17 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร | 110 |
| 18 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรบรรยากาศองค์กร | 112 |
| 19 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ | 114 |
| 20 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรผลสำเร็จการจัดการความรู้ | 116 |
| 21 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน(ก่อนพัฒนา) | 119 |
| 22 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ที่พัฒนาแล้ว | 122 |

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การปฏิรูประบบราชการต้องการขับเคลื่อนองค์การภาครัฐให้ดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้เอื้อต่อการใช้ความรู้ในการทำงานตามขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศให้เกิดลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืนเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ และเกิดการขับเคลื่อนปฏิรูปการเรียนรู้ในสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: ค) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 3 ข้อ 3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับและทุกมิติของสังคม ทำให้เกิดการขับเคลื่อนนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การการศึกษาทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์การการศึกษาสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายสูงสุดขององค์การที่มุ่งพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

การจัดการความรู้คือ เครื่องมือสร้างความสามารถในการพัฒนาและแข่งขันขององค์การ สร้างความสามารถในการร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด สามารถทำงานที่ยากในระดับเป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้ ซึ่งต้องมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ไม่แน่นอนโดยเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะผลึกตันไม่สามารถคาดเดาได้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือดึงเอาพลังสร้างสรรค์ของมนุษย์ออกมาทำประโยชน์โดยที่ในความเป็นจริงแล้วพลังสร้างสรรค์ที่ยิ่งใหญ่กว่าอยู่ที่ปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างมนุษย์ การจัดการความรู้จึงเน้นการเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานด้วยกันทั้งผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและในต่างหน่วยงาน ให้ช่วยกันปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา จนในที่สุด องค์การสามารถทำกิจกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้เป็นผลสำเร็จ หรือผลิตผลงานที่ยิ่งใหญ่ได้ (วิจารณ์ พานิช. 2546: 3)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ ผ่านการเรียนรู้โดยผู้ปฏิบัติงานขององค์การนำเข้ามาใช้ในองค์การ เพื่อสร้างองค์การให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงขึ้นในทางการทำงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และต่อเนื่องยั่งยืน จัดเป็นวิธีการทำงานและจัดการองค์การที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมกัน คือ บรรลุเป้าหมายพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: ง) คุณลักษณะขององค์การยุคใหม่ในการปรับองค์การให้ทันโลก คือองค์การนั้นควรเป็นองค์การที่แสวงหาโอกาสในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น

ระบบ ซึ่งการปรับระบบองค์กรต้องพัฒนาระบบการบริหารให้องค์กรวิ่งไปข้างหน้าได้เต็มขีดความสามารถ องค์กรยุคปัจจุบันควรพัฒนาระบบบริหารคือ 1) ต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership) เรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Team Learning) เรียนรู้การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) 2) ต้องมีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) 3) ต้องมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Continuous process improvement: CPI) 4) ต้องมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ด้วยกัน อย่างต่อเนื่อง (วิโรจน์ สารัตนะ. 2547) ซึ่งนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และก้าวต่อไปสู่ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงอันเป็นที่มาของแนวคิดต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การปรับกระบวนการทำงาน (Re-Engineering) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) จนมาถึงแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) อันเป็นแนวคิดทางการจัดการร่วมสมัยที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน (เจษฎา นกน้อย. 2552: 1)

แนวคิดในการจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทุกประเภทในปัจจุบัน (พรชิตา วิเชียรปัญญา. 2547: 9) ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานพัฒนาคน พัฒนาสังคม ในยุคสังคมความรู้ และเป็นการจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างคนไทยยุคใหม่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2547: 26) และให้เกิดความได้เปรียบในระบบสังคมและเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่เป็นสังคมแห่งการใช้ความรู้เป็นตัวนำ (Becerra-Fernandez; & Stevenson. 2001: 507) โดยความรู้ที่จะนำมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายนั้นจำเป็นจะต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (แสง รวยสูงเนิน. 2547: 3) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในผลผลิต บริการ และผู้รับบริการในทุกกลุ่มและทุกประเภทขององค์กร (Sallis; & Jones. 2002: 1-2)

ปัจจุบันมีการจัดตั้งสถาบันระดับชาติมารับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง คือ สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้มีการนำแนวคิดของการจัดการความรู้ไปใช้จนประสบความสำเร็จ (วิจารณ์ พานิช. 2547: 62-67) รวมทั้งมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หน่วยงานที่บริหารจัดการโดยนำการจัดการความรู้ไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามหน่วยงานที่นำการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานไม่ได้หมายความว่าประสบผลสำเร็จเสมอไปทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือใช้ปัญญาของคนทั้งมวล เพื่อร่วมกันทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่คนคนเดียวหรือคนจำนวนน้อยไม่สามารถทำได้ การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้ที่แนบแน่นอยู่กับการกระทำ เป็นความรู้เพื่อทำไม่ใช่ความรู้เพื่อรู้ (วิจารณ์ พานิช. 2552: 118) ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีปัจจัยหลายประการที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบผลสำเร็จได้

ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู และการพัฒนาผู้เรียน เกิดประสิทธิภาพอย่างแพร่หลายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (วิจารณ์ พานิช. 2547: 23; Sallis; & Jones. 2002: 2-10) ซึ่งไม่เพียงแต่การจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย และวิทยาลัย เท่านั้นที่มีความจำเป็นจะต้องนำศาสตร์แห่งการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน และการศึกษาในระดับโรงเรียนก็ต้องมีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาใช้จัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อให้สามารถสนองความต้องการของประเทศในยุคสังคมแห่งความรู้ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545: 45; Sweeney; & Mcfarlin. 2002: 13) ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาของชาติจึงมุ่งให้โรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษาที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด และเป็นหน่วยที่ให้บริการการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนโดยตรงได้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้จนประสบความสำเร็จ เนื่องจากโรงเรียนจะเป็นแหล่งที่สร้างความรู้ที่มีพลังมากที่สุด (วิจารณ์ พานิช. 2547: 62-67) โรงเรียนเป็นองค์การประเภทบริการทางการศึกษา ในการสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอเหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก (กรมสามัญศึกษา. 2545: 11) และต้องปรับเปลี่ยนให้เท่าทันตามกระแสการกระจาย และพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Enriquez. 2001: 211)

การจัดการความรู้มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้ แฟรงคลิน (Franklin. 2005: online) ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย คน กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะปัจจัยด้านคนซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาของสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: 221) พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์การ ประการแรกคือภาวะผู้นำขององค์การทางการศึกษา รองลงมาคือการตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล การดำเนินการจากกิจกรรมเล็กๆ ไปใหญ่ และคุณภาพของแกนนำการจัดการความรู้ จากการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรภายในองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถของครูที่เป็นความสามารถเฉพาะตัวและการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างบรรยากาศองค์การให้มีความทำงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มีนักวิชาการอย่างเช่น อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550: 123) ระบุว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดประการใดประการหนึ่งไม่ได้ จากการศึกษาของสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: 210-211) ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้แก่ ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ความพร้อมและความสมัครใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ บุคลากรในองค์การยอมรับความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม บรรยากาศขององค์การส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์การที่จะสร้างความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การเพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบรรลุผล

โรงเรียนในฝัน (Lab School) เป็นโครงการที่ตั้งขึ้นมาเพื่อกระจายโรงเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐานให้ทั่วถึงทุกอำเภอเพื่อให้เด็กและเยาวชนในชนบทมีโอกาสเข้ารับการศึกษามีคุณภาพอันเป็นพื้นฐานให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คิดให้เท่าทันโลกอนาคตที่จะเกิดขึ้นทำให้เด็กเติบโตด้วยความเชื่อมั่นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยให้เติบโตด้วยความพร้อมอย่างสากลให้เป็นพลังสำคัญในการปรับเปลี่ยนและขับเคลื่อนอนาคตของชาติให้พัฒนาอย่างยั่งยืนและมีศักดิ์ศรี (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 1-8) โดยภาพแห่งความสำเร็จของโครงการเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ นักเรียนต้องมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้าสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงานสร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีดนตรีไทยอย่างมั่นใจในตนเอง สำหรับครูจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน มีความกระตือรือร้นสนใจ ใส่ใจดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ ในส่วนของผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โรงเรียน เป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพมีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนาร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับ เชื่อถือ มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 22-23)

การดำเนินโครงการโรงเรียนในฝัน ดำเนินการตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา แต่ยังคงขาดการศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ในโรงเรียนในฝัน รวมทั้งปัจจัยตัวใดบ้างที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน จะเป็นประโยชน์สำหรับการอธิบายถึงระดับผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ มาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนการศึกษา และการปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และทำให้ทราบถึงตัวแปรเชิงสาเหตุต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน อันจะ

นำไปสู่การหาแนวทางเพื่อพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร การจัดการเรียนการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ต่อไป นอกจากนี้ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษากับโรงเรียนในฝันในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ เพราะโรงเรียนในฝันทั่วประเทศได้ผ่านการประเมินลักษณะ คุณภาพ และมาตรฐานที่เหมือนกัน ดังนั้นการเลือกในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพราะมีสัดส่วนจำนวนโรงเรียนในฝันมากกว่าทุกภาคคิด เป็นร้อยละ 35 ของโรงเรียนในฝันรุ่น 1 ทั้งหมด ซึ่งเป็นตัวแทนของโรงเรียนในฝันทั่วประเทศได้

คำถามการวิจัย

การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ผู้วิจัยตั้งคำถามของการวิจัยดังนี้

1. ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน อยู่ในระดับใด
2. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันเป็นอย่างไร
3. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน
2. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน
3. เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝันดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยจะช่วยให้ทราบถึงระดับผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระดับชาติ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับโรงเรียน สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิจัยมาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการวางแผนการศึกษา และการปรับปรุงพัฒนาระบบการจัดการความรู้ต่อไป

2. ผลการวิจัย ทำให้ทราบถึงตัวแปรเชิงสาเหตุต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน อันจะนำไปสู่การหาแนวทางเพื่อพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร การจัดการเรียนการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ต่อไป

3. การวิจัยในครั้งนี้ ผลการวิจัยจะเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน และโรงเรียนดีประจำตำบลในรุ่นต่อไปในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือผู้บริหาร และครูโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการประเมินให้เป็นโรงเรียนในฝันจำนวน 273 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 273 คน และครู จำนวน 1,092 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 70 คน และครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 586 คน รวมทั้งหมด 656 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยในครั้งนี้จำแนกได้ดังนี้

1. ตัวแปรภายนอก คือ ภาวะผู้นำองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปรคือ
 - 1.1 บุคลิกผู้นำ
 - 1.2 ทักษะการบริหาร
2. ตัวแปรภายใน ประกอบด้วย
 - 2.1 การทำงานเป็นทีม
 - 2.2 บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปรคือ
 - 2.2.1 การใช้อำนาจ
 - 2.2.2 มนุษยสัมพันธ์
 - 2.2.3 สัมฤทธิ์ผล
 - 2.3 กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปรคือ
 - 2.3.1 การแสวงหาความรู้
 - 2.3.2 การแบ่งปันความรู้
 - 2.3.3 การประยุกต์ใช้ความรู้
 - 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.5 ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปรคือ

2.5.1 ผลสำเร็จด้านผู้บริหาร

2.5.2 ผลสำเร็จด้านผู้สอน

2.5.3 ผลสำเร็จด้านผู้เรียน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันในลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น แล้วนำมาสร้างโมเดลการวิจัย ดังนี้

1. ผลสำเร็จในการจัดการความรู้

ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดของเซนเก้ (Senge. 1990: 3; Senge. 2000: 7-8) แบรินด์ (Brandt. 2003: online) องค์การการเรียนรู้และการสอนแห่งสกอตแลนด์ (Learning and Teaching Scotland Organization. 2003: online) และกระทรวงศึกษาธิการ (2550: 22) โดยนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งสามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบของผลสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งหมด 3 ด้านดังนี้

ด้านผู้บริหาร ประกอบด้วยระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้

ด้านครูผู้สอน ประกอบด้วยระดับความสามารถของครูในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน ความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ด้านผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนโดยมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้าสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รู้จักคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ มีทักษะในการดำเนินชีวิต และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างชิ้นงานได้ โดยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ประกอบด้วย บุคคล (People) เทคโนโลยี (Technology) และปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) (Franklin. 2005: online; Ghalib. 2004: Abstract) สอดคล้องกับชอง และชอย (Chong; & Choi, 2005: Abstract) ได้ศึกษาปัจจัยหลักที่เป็นเครื่องมือทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การฝึกหัดพนักงาน การอบรม การทำงานเป็นทีม การมีพลังอำนาจของ

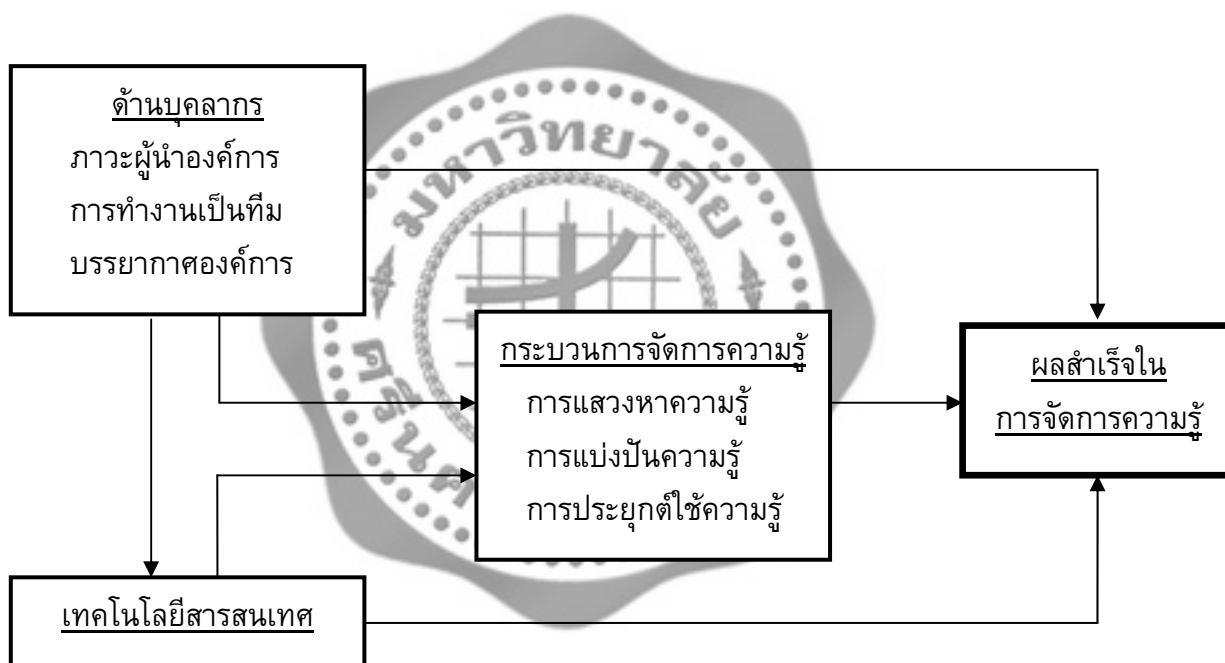
พนักงาน ภาวะผู้นำ การจัดการที่ดี ระบบข้อมูลข่าวสาร ขอบเขตของการปฏิบัติหน้าที่ การเปรียบเทียบ การสิ่งที่ดีกว่าและโครงสร้างความรู้ที่เป็นพื้นฐานจะนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งปัจจัยเกี่ยวกับ พื้นฐานทางด้านข้อมูลข่าวสาร บุคลากร ระบบการให้รางวัล วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยี (Hurley; & Green. 2005: Abstract; Hussain; & et al. 2004: Abstract; Gruber. 2000: Abstract; Ribiere. 2001: Abstract) และสอดคล้องกับ จิตติพร ชมพูคำ (2548: 21-27) กล่าวว่า การจัดการ ความรู้ควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ต่อไปนี้ คือ บุคลากร องค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรก ในการจัดการความรู้ให้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำแห่งการเรียนรู้ และระบบการจัดการ ในส่วนของชอย (Choi. 2000: Abstract) ได้ศึกษาวิเคราะห์โดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ ประกอบด้วย การฝึกทักษะบุคลากร (Employee Training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) ผู้บริหาร ระดับสูงและพันธกิจ (Top – management Leadership and Commitment) ข้อจำกัดองค์การ (Organization Constrains) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) การวัดการดำเนินการ (Performance measurement) บรรยากาศเสมอภาค (Egalitarian climate) การเทียบวัด (Benchmarking) และโครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure)

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยนำแนวคิดของแฟรงคลิน (Franklin. 2005: online) มาเป็นแนวคิดหลักสำหรับกำหนดปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จโดยมีการดำเนินการที่ควบคู่กัน ไประหว่างการผสมผสานการทำงานของบุคลากรในองค์กร การดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ด้านคือ

1. ด้านบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรโดยเฉพาะ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และมีกิจกรรมที่สำคัญๆ ที่บ่งบอกถึงลักษณะของภาวะผู้นำได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การติดต่อสื่อสาร และการจูงใจและชักนำ (Kotter. 1990: 190) รวมทั้งบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพคือความสมดุลในบทบาท เป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การเปิดเผยและเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจ ความร่วมมือและขัดแย้ง มีวิธีปฏิบัติงานชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคลากรสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มที่ดี และการติดต่อสื่อสารที่ดี ความสมดุลในบทบาท (Woodcock. 1989: 75-116) มีบรรยากาศองค์การที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยด้านโครงสร้างองค์การ ด้านมาตรฐานงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสนับสนุน และด้านความผูกพันองค์กร (Stringer. 2002: Online)

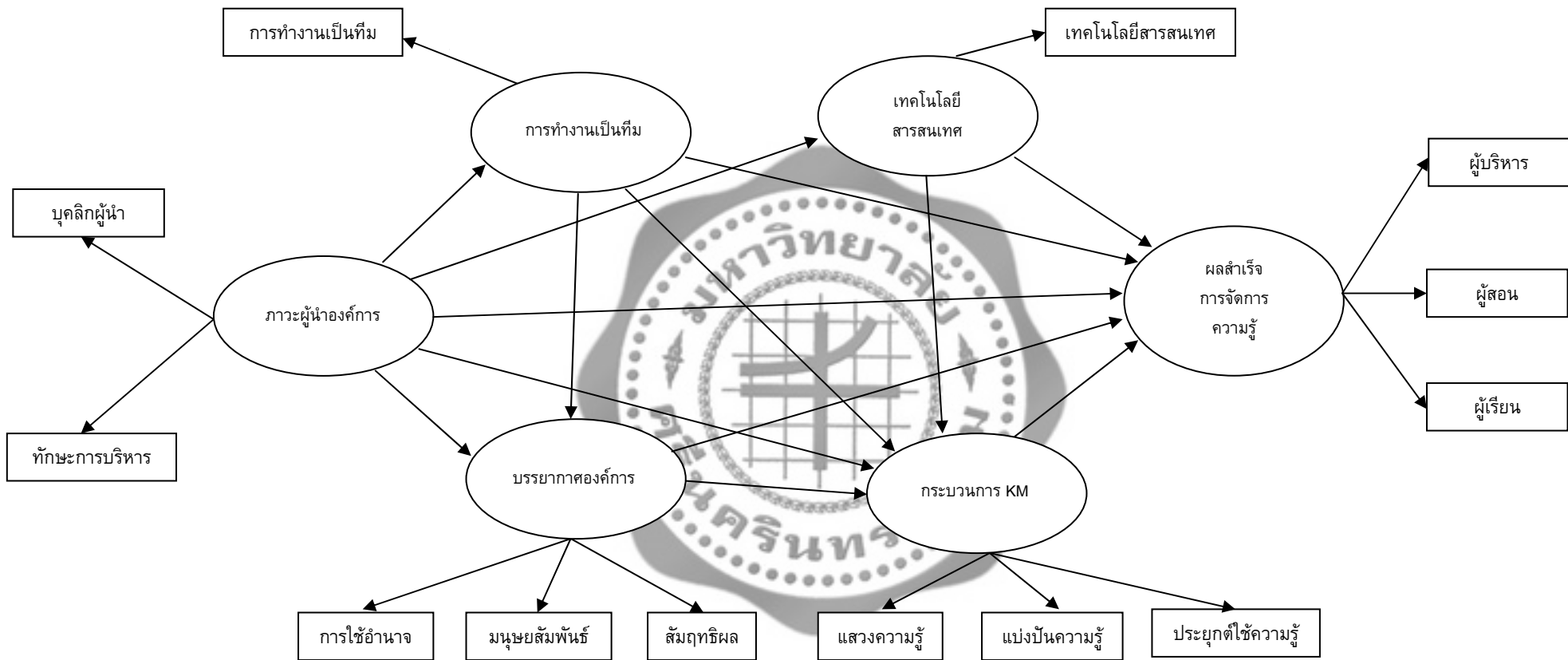
2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องมีขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ซึ่งมีขั้นตอนคือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ (Franklin. 2005: Online)

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ จากรายละเอียดข้างต้นนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบ 1 ผู้วิจัยได้ปรับกรอบแนวคิดในการวิจัยให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ หมายถึง ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน อันเนื่องมาจากความร่วมมือของผู้บริหาร และบุคลากรของโรงเรียนในการปฏิบัติการจัดการศึกษาจนเกิดผลสำเร็จกับผู้เรียน ประกอบด้วยด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน และด้านผู้เรียน

1.1 ด้านผู้บริหาร หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้

1.2 ด้านครูผู้สอน หมายถึง ระดับความสามารถของครูในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพโดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน ความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ด้านผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนโดยมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รู้จักคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ มีทักษะในการดำเนินชีวิต และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างชิ้นงานได้ โดยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัย หมายถึง กลุ่มของตัวแปรที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันประสบผลสำเร็จได้แก่ ภาวะผู้นำองค์การ การทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1 ภาวะผู้นำองค์การ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม และหรืออำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะ หรือจูงใจให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์การ ประกอบด้วยด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และด้านทักษะการบริหาร

2.1.1 ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ คือระดับความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทนต่อความเครียดเมื่อพบสถานการณ์ที่ยุ่ยากกดดัน การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ความมุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ความซื่อสัตย์รับผิดชอบและน่าไว้วางใจ และการสร้างความร่วมมือในการการทำงาน

2.1.2 ด้านทักษะการบริหาร คือระดับการรับรู้คุณลักษณะของการมีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่น การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีความสามารถในการโน้มน้าวชักนำให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจได้

2.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน ทุกคนรับรู้ ยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ลักษณะบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผย ไม่ตึงเครียด มีการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข หรือไม่

2.3 บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรของในโรงเรียนในฝัน ประกอบด้วยด้านการใช้อำนาจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านสัมฤทธิ์ผล

2.3.1 บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ คือการรับรู้ของครูเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน กระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลจากครู

2.3.2 บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ คือการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความอบอุ่น มิตรภาพที่ดี ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึงและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร บุคลากรให้ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.3.3 บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล คือการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานผิดพลาดได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น สร้างความรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

2.4 กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง ระดับปฏิบัติในการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบคือ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

2.4.1 การแสวงหาความรู้ คือ ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสวงหาความรู้ได้อย่างเสรีและเป็นอิสระ มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการแสวงหาความรู้ การสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หลากหลายทั้งภายในภายนอกโรงเรียน และคุณลักษณะของครูที่เป็นผู้รักการเรียนรู้ แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.4.2 การแบ่งปันความรู้ คือ ระดับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร การจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในภายนอกโรงเรียน มีการส่งเสริมในการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ เพียงพอเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ และระดับการปฏิบัติของครูในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุทธระหว่างเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก เป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.4.3 การประยุกต์ใช้ความรู้ คือ ระดับปฏิบัติของผู้บริหารในการช่วยเหลือสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาใช้อย่างสะดวก รวดเร็วทันเวลา และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงระดับความสามารถของครูในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน มีการเผยแพร่ความรู้ของตนในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของโรงเรียนที่จัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอก การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้สำหรับการสร้างความรู้เพื่อการเรียนการสอน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และการจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัย

3. โรงเรียนในฝัน หมายถึง สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 1 ซึ่งผ่านการประเมินให้เป็นโรงเรียนในฝันเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 273 แห่ง

สมมติฐานการวิจัย

ในการพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. แบบจำลองเชิงทฤษฎีของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศองค์กร การทำงานเป็นทีม กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กร การทำงานเป็นทีม กระบวนการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้

2.3 การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้

2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้

2.5 กระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวกับการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน เป็นลำดับดังนี้

1. โรงเรียนในฝัน
 - 1.1 โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
 - 1.2 โรงเรียนในฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
 - 1.3 สภาพโรงเรียนในฝัน
 - 1.4 คุณภาพผู้เรียนที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในฝัน
 - 1.5 การดำเนินงานโรงเรียนในฝัน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้
 - 2.3 ผลสำเร็จของการจัดการความรู้
 - 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้
 - 3.1 ภาวะผู้นำองค์การ
 - 3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 3.3 บรรยากาศองค์การ
 - 3.4 กระบวนการจัดการความรู้
 - 3.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ

1. โรงเรียนในฝัน

1.1 โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 3-7) ได้นำเสนอรายละเอียดของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกระทรวงศึกษาธิการไว้ดังนี้

ความเป็นมา

นายกรัฐมนตรีห่วงใยปัญหาการศึกษาของไทยที่เด็กได้รับการศึกษาแล้วคิดและวิเคราะห์ไม่เป็น ไม่รักการอ่าน อ่านหนังสือหรืออ่านข่าว แล้วคิดวิเคราะห์ไม่ได้ จึงจำเป็นต้องฝึกการอ่านตั้งแต่ปฐมวัย เพื่อปูพื้นฐานให้เด็กสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา คิดให้เท่าทันโลกอนาคตที่จะเกิดขึ้น การเรียนการสอนต้องทำให้เด็กเติบโตด้วยความเชื่อมั่น มีระบบที่ทำให้สามารถพัฒนาตัวเองตลอดเวลาและพัฒนาได้เต็มตามศักยภาพสูงสุด เพิ่มมูลค่าความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้นโดยมี

การบูรณาการเกิดขึ้นทุกปี ที่จะทำให้เด็กรู้สึกสนุกสนานกับการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ที่จะต้องปลูกฝังให้ “เป็น” เพื่อไว้ใช้ค้นคว้าหาความรู้ตลอดชีวิต ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถแสดงออกและนำเสนอในเชิงสร้างสรรค์ เจตนารมณ์ดังกล่าวจะบรรลุผลได้นั้น เด็กต้องได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เข้ารับการศึกษาในโรงเรียนที่มีคุณภาพ และมาตรฐาน แต่โรงเรียนดังกล่าวมีไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่โดยเฉพาะอำเภอในชนบทห่างไกล ซึ่งคนยากจนต้องเรียนในเขตพื้นที่และเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 และกระทรวงศึกษาธิการได้พัฒนาแนวคิดและดำเนินการโครงการต่อไป โดยมีหลักการและความเชื่อว่า การศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากคนจนไปเป็นคนรวยได้ หากได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีพื้นฐานการเรียนรู้ที่ดี ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต จะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นแรงงาน ที่มีฝีมือ มีรายได้และคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถหลุดพ้นวงจรความยากจนได้ อันเป็นความมุ่งมั่นของรัฐบาล โดยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่ประชาชนใฝ่ฝันอยากให้บุตรหลานได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันจะช่วยสานฝันให้เป็นจริงได้

วัตถุประสงค์

เพื่อกระจายโรงเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐาน ให้ทั่วถึงทุกอำเภอ เพื่อให้เด็กและเยาวชนในชนบทมีโอกาสเข้ารับการศึกษามีคุณภาพอันเป็นพื้นฐานให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คิดให้เท่าทันโลกอนาคตที่จะเกิดขึ้น ทำให้เด็กเติบโตด้วยความเชื่อมั่นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เพื่อพัฒนาเยาวชนไทยให้เติบโตด้วยความพร้อมอย่างสากลให้เป็นพลังสำคัญในการปรับเปลี่ยนและขับเคลื่อนอนาคตของชาติให้พัฒนาอย่างยั่งยืนและมีศักดิ์ศรี

เป้าหมาย

โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คัดเลือกอำเภอละหนึ่งโรงเรียน จำนวน 795 อำเภอ 81 กิ่งอำเภอ และ 45 เขต ในกรุงเทพมหานคร รวม 921 โรงเรียน ในการดำเนินงานในปีแรก และกำหนดให้มีการขยายผลการดำเนินงานโครงการดังนี้

ปีที่ 1 (1 ตุลาคม 2546-1 ตุลาคม 2547) ดำเนินงานตามโครงการ จำนวน 921 โรงเรียน (หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน)

ปีที่ 2 (1 ตุลาคม 2547-1 ตุลาคม 2548) ดำเนินงานตามโครงการ จำนวน 8,000 โรงเรียน (หนึ่งตำบลหนึ่งโรงเรียนในฝัน)

ปีที่ 3 (1 ตุลาคม 2548-1 ตุลาคม 2549) ดำเนินงานตามโครงการ จำนวน 40,000 โรงเรียน (พัฒนาทุกโรงเรียน เป็นโรงเรียนในฝัน)

วิธีดำเนินการ

เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นรับผิดชอบการดำเนินงาน

2. ระดมความคิด กำหนดแนวคิดพื้นฐานโครงการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเตรียมการนำสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบแต่ละเรื่อง

2.1 การคัดเลือกโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจน จะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเดือน พฤษภาคม 2546 เพื่อนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาก่อนนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด ทุกจังหวัด พิจารณามอบหมายให้นายอำเภอร่วมกับชุมชนพิจารณาคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตาม ความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

2.2 จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ตามเกณฑ์ที่ต้องการในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝัน ให้บรรลุผลตรงตามเป้าหมายและ ทันเวลา โดยใช้ระบบเครือข่ายร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา และโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ

2.3 จัดทำแผนประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ของโครงการฯ ให้สาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนของสังคมรับทราบอย่างต่อเนื่อง สร้างความน่าสนใจของโครงการ และสื่อ ให้ภาคเอกชนรับรู้และตอบรับเข้ามาสนับสนุน เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของโครงการฯ ให้เกิดขึ้น

2.4 ร่างโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว การบริหารสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ หลักสูตร มาตรฐานด้านกระบวนการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ในการพัฒนา ระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ชุมชน และผู้สนับสนุน

2.5 การระดมทรัพยากรจากที่ องถิน และเชิญชวนเอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา งบประมาณดำเนินการ และค่าใช้จ่ายในการบริหารโดยคำนึงถึงจำนวนนักเรียน และจำนวนครู : นักเรียน โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการประสานหรือเกี่ยวกับ วิธีการงบประมาณให้ได้ข้อยุติก่อน เพื่อประมาณการงบประมาณให้ชัดเจนให้เหมาะสมต่อการพัฒนา

2.6 จัดทำแผนเพื่อวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อวางระบบ ICT ของโรงเรียนเป้าหมาย และระบบเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันทั้ง 921 โรงเรียน ให้แล้วเสร็จทันเวลา ตามเป้าหมายที่จะดำเนินการ ทั้งนี้เน้นการใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

2.7 กำหนดวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ทั้งการพัฒนาผู้บริหาร ครู โรงเรียน และคุณภาพนักเรียน เป็นการประเมินผลเชิงวิจัยเพื่อพัฒนา โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จและตัวบ่งชี้ ตามมาตรฐานต่างๆ ตามมาตรฐานและเอกลักษณ์ของแต่ละโรงเรียน /แต่ละอำเภอ ทำให้เห็นคุณค่า ที่เป็นพลวัต และเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นเครื่องมือของการจัดการเปลี่ยนแปลงในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรด้วยความเต็มใจทุกภาคี (ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการ สถานศึกษา ชุมชน ผู้ประเมิน และอื่นๆ) มีความเป็นอิสระที่จะ สร้างสรรค์ มีเอกภาพเชิงเป้าหมาย โดยแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

2.8 จัดทำ Mapping โดยการสนับสนุนและเป็นพี่เลี้ยงโรงเรียนในโครงการของสถาบันราชภัฏ สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถเริ่มโครงการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 ได้ตามเป้าหมาย

ผู้รับผิดชอบโครงการ

กระทรวงศึกษาธิการ และคณะกรรมการนโยบายหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. เด็กและเยาวชนไทยในชนบทมีโอกาสได้รับการศึกษาในโรงเรียนที่มีคุณภาพ รักการอ่าน เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต ที่สามารถพัฒนาให้พึ่งตนเองได้ และเติบโตเป็นคนคุณภาพของประเทศ
2. มีโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานกระจายทั่วถึงทุกอำเภอ ทำให้เด็กไทยเติบโตด้วยความเชื่อมั่นและรักชาติ

1.2 โรงเรียนในฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนในฝันจะมีลักษณะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลหรือสังคมที่มีต่อโรงเรียน บางคนอาจมีความคิด ความคาดหวังว่าต้องเป็นโรงเรียนที่ดี มีมาตรฐานทางวิชาการสูง และหล่อหลอมคุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียน บางคนอาจเห็นว่า โรงเรียนในฝันต้องเป็นโรงเรียนที่เน้นวิชาการและใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ในการบริหารจัดการ มีความเชื่อว่า เป็นสถานที่ที่ผู้ปกครองอยากจะส่งลูกหลานไปรับการศึกษาเพื่อจะได้เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดีในอนาคต ดังนั้นโรงเรียนในฝันที่บุคคลต้องการนั้นจะเกี่ยวข้องกับการเป็นสถานที่ที่มุ่งสร้างประสบการณ์ และการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนเพื่อจะได้ เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดีในอนาคต และใช้สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ อย่างหลากหลาย รวมทั้งเป็นสถานที่ที่อบอุ่นเต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งความร่วมมือทางวิชาการ และมีความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันทั้งระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับนักเรียน และโรงเรียนกับชุมชน จึงจะทำให้เป็นโรงเรียนที่ดี มีคุณภาพ หรือเป็นโรงเรียนในฝัน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาตามภารกิจได้

ลักษณะของโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนในฝันจะมีลักษณะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่มีต่อโรงเรียนของผู้ที่เกี่ยวข้อง สำนักงานปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2542: 21-23) ได้กำหนดบัญญัติ 10 ประการโรงเรียนในอุดมคติตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ มีจิตสำนึกในการที่จะพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้บริหารควรใช้เวลาอยู่ประจำสถานศึกษา เพื่อดูแลการปฏิบัติงานภายในให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย
2. มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนได้เรียนอย่างมีความสุข มุ่งเน้นการเรียนการสอนอย่างเป็นธรรมชาติ โดยให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง และปลูกฝังเรื่องความสะอาด วินัย เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความรักสามัคคี รวมทั้งจัดให้โรงเรียนมีความร่มรื่น มีต้นไม้ แหล่งน้ำ บ่อน้ำ ไร่ฟูน และมลภาวะ
3. เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมมีแผนผังเต็มรูปแบบ มีห้องเรียน ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ ตลอดจนมีสนามกีฬาครบครันโดยให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

4. มีอุปกรณ์การเรียนการสอนครบครัน โดยจัดซื้อในราคาท้องตลาดที่เป็นธรรม ทั้งให้เหมาะสมกับการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. มีบุคลากร ครูผู้สอนครบตามเกณฑ์ หากขาดแคลนควรให้ครูที่เกษียณอายุราชการแล้ว หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิมาช่วยสอน และหรือให้มีระบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

6. องค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ หรือด้านบริหาร เช่น กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ได้แก่ การสอนภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับประถมศึกษา การสอนวิชาชีพ การเกษตร ก่อสร้าง ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์

7. มีการเก็บค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และจัดอุปกรณ์การเรียนการสอนให้ครบถ้วน ทั้งนี้ให้ยกเว้นค่าเล่าเรียนสำหรับเด็กยากจน และจ่ายค่าตอบแทนให้นักเรียนในการพัฒนาหรือฝึกปฏิบัติ ฝึกอาชีพ ที่เกิดรายได้เป็นประโยชน์ เช่น การปลูกผักสวนครัว การเลี้ยงไก่ การเลี้ยงปลา เป็นต้น

8. มีการส่งเสริมให้กลุ่มบุคคลหรือชุมชน มีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการของสถานศึกษา การจัดสวัสดิการให้ครู เช่น การจัดที่พัก ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา ค่าสอนพิเศษ ค่าฝึกอบรม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาหนี้สินของครู

9. มีการวัดผลและประเมินผลทางการศึกษาที่เน้นผลผลิต คือ คุณภาพของนักเรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

10. เป็นโรงเรียนที่ผู้นำท้องถิ่นและผู้ปกครองทุกระดับทุก ประเภทยอมรับกันว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 7-8) ได้กำหนดลักษณะของโรงเรียนในฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นคนไทย จัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. เป็นตัวอย่างการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอำเภอที่มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่เน้นการมีส่วนร่วม

3. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัวรวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และมีจำนวนเพียงพอ

4. มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้มแข็ง

5. มีเครือข่ายการสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่งทดลอง สาธิต และฝึกอบรมครูของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และมีส่วนร่วมของภาคเอกชน

6. สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยและเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

7. เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่นๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัยไปพัฒนาโรงเรียนที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐานและเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.3 สภาพโรงเรียนในฝัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 50) ได้กล่าวถึงสภาพโรงเรียนในฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ไว้ดังนี้

1) ด้านผู้เรียน

- 1.1 ปลอดภัยพลังสมองของเด็ก มีอิสระในการคิด
- 1.2 เด็กเรียนรู้จากการเล่นและการทำงาน และเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 1.3 หลักสูตรมีความหมายกับชีวิตของเด็ก และมีลักษณะเด่น

2) ด้านครูผู้สอน

- 2.1 ครูตื่นตัว (Active) ตลอดเวลา รู้ทันเทคโนโลยี
- 2.2 ครูเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ที่ดีของเด็ก
- 2.3 ครูมีความเชี่ยวชาญและมีผลงานการสอน

3) ด้านผู้บริหาร

- 3.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 เป็นโรงเรียนสาธิต/โรงเรียนแม่ข่ายของโรงเรียนอื่น
- 3.3 เป็นฐานการเรียนรู้สู่ชุมชนอย่างใกล้ชิด

1.4 คุณภาพผู้เรียนที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในฝัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 60) ได้กำหนดคุณภาพของผู้เรียนที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในฝันไว้ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1.1 รักการอ่าน รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 1.2 สื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้อย่างมั่นใจ
- 1.3 คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา เคารพสิทธิผู้อื่นได้อย่างมีสติ
- 1.4 วางแผนการทำงาน คาดการณ์อนาคตได้

2. ด้านคุณธรรมประจำตน ประกอบด้วย

- 2.1 มีวินัยและรับผิดชอบ
- 2.2 อดทน อดกลั้น หนักเอาเบาสู้ง่าย
- 2.3 มีความซื่อสัตย์ รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม
- 2.4 มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม

3. ด้านค่านิยม ประกอบด้วย

- 3.1 มีค่านิยมในการผลิตมากกว่าการบริโภค
- 3.2 รักบ้านเกิด รักท้องถิ่น รักความเป็นไทย
- 3.3 เห็นคุณค่าของการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
- 3.4 รักการออกกำลังกาย และหลีกเลี่ยงสิ่งเสพติด
- 3.5 เลือกรวิถีคลายความเครียดจากศิลปะ ดนตรี และกีฬา

1.5 การดำเนินงานโรงเรียนในฝัน

โรงเรียนในฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน มีแนวทางการพัฒนาโรงเรียนในฝันดังรายละเอียดต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 18-26)

1. นโยบาย

“รัฐบาลมีนโยบายที่จะขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา เน้นการกระจายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในทุกๆ ด้าน ให้ใกล้เคียงกัน และกระจายไปในทุกภูมิภาคของประเทศ”

2. วิสัยทัศน์โรงเรียนในฝัน

“โรงเรียนในฝันสามารถพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและไร้ขีดจำกัด (Unconventional Curriculum and Learning) โดยอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนร่วมกัน (Participation and Supports) ระหว่างผู้ปกครอง โรงเรียน และชุมชน ด้วยระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักเรียน ครูอาจารย์ และชุมชน เป็นโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการและการประกอบอาชีพเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความสามารถ รักการแสวงหาความรู้อย่างไม่สิ้นสุด รู้ทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับสังคมโลกได้”

3. เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนในฝัน

การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้าโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนโดยมอบหมายให้แต่ละอำเภอรับฟังความคิดเห็นของผู้นำชุมชน ประชาชนในเขตพื้นที่ปกครองและดำเนินงานคัดเลือกเพียงอำเภอละ 1 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นแต่ละอำเภอส่งรายชื่อโรงเรียนในฝันให้กระทรวงศึกษาธิการต่อไป

4. กลยุทธ์การดำเนินงาน

เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนในฝันประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ข้างต้น คณะกรรมการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันจึงได้กำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 4)

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม

2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ

3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับ ให้มีทักษะวิชาชีพ สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและกา รสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

5. ระดมสรรพกำลัง สร้างระบบเครือข่ายอุปถัมภ์การศึกษาที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคม ในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์และผู้ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

5. เส้นทางสู่การเป็นโรงเรียนในฝัน แนวทางการพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนในฝันมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 110-112)

1. ขึ้นเตรียมการและสร้างความเข้าใจ ผู้บริหารศึกษาและเชื่อมโยงแนวคิดการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนในฝัน รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความเข้าใจและความตระหนักให้กับบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่าย เน้นการสร้างค่านิยมร่วมในการพัฒนา (Shared Vision)

2. ตรวจสอบสถานภาพโรงเรียน โดยโรงเรียนประเมินตนเองเพื่อศึกษาความพร้อมสมรรถนะทั้งด้านปัจจัยที่จำเป็น (คุณภาพครู อาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก) ปัจจัยเสริมการเรียนรู้ (ICT, E-Media) และกระบวนการบริหารจัดการ

3. สำรวจความต้องการของชุมชน โรงเรียนจำเป็นต้องแสวงหาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับองค์กรที่เข้มแข็งภายในชุมชน รวมทั้งสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภูมิ ปัญญาท้องถิ่นกับหลักสูตรสถานศึกษา

4. กำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา โรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนกำหนดเป้าประสงค์ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข ใช้ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ได้อย่างชำนาญ สามารถประกอบอาชีพ พัฒนาอาชีพที่ มีอยู่ในท้องถิ่น หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้อย่างมีคุณภาพ

5. กำหนดแผนปฏิบัติการยกระดับคุณภาพ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนในฝันตามจุดเน้นของแต่ละสถานศึกษา จัดทำแผนที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย อาศัยกลไกการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นตัวกำกับ

6. ดำเนินการเพื่อยกระดับสู่ความเป็นโรงเรียนในฝัน ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้อย่างทั่วถึง กำหนดกลไกและภารกิจที่ชัดเจน ดำเนินการตามแผนโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนเป็นเป้าหมายของการดำเนินงาน

7. ประเมินผลการปฏิบัติ บัณฑิตงาน มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว

8. สร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เขตพื้นที่การศึกษา กรมต้นสังกัด และกระทรวงศึกษาธิการ ให้ขวัญกำลังใจด้วยการมอบรางวัลความสำเร็จ สถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

9. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการพัฒนาโรงเรียนในฝันให้ประสบผลสำเร็จ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นระบบ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญโดยที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ.2551 – 2555) ระบุในพันธกิจข้อ 4 ให้พัฒนาและส่งเสริมการวิจัย และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งก็หมายถึงการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้เพื่อการสร้างองค์ความรู้ที่ตนเอง ซึ่งก็สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 3 ข้อ 3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกกระดับและทุกมิติของสังคม การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือบริหารและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานงานที่ปฏิบัติ ใช้เป็นกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร พร้อมนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม ภายใต้หลักการและแนวทางที่ว่า “มุ่งให้เกิดการนำพลังปัญญาขององค์กรมาเพิ่มพลังในการเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน ประสพการณ์ความสำเร็จ และความรู้ปฏิบัติ พร้อมรวบรวมและสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นต่อการ พัฒนางานให้สำเร็จ เพื่อให้คนเข้าถึงความรู้ รู้จักเลือกใช้ ดัดแปลง ปรับปรุง ต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ เดิม และหรือสร้างความรู้ใหม่ไปใช้ในการทำงาน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กร” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: ก)

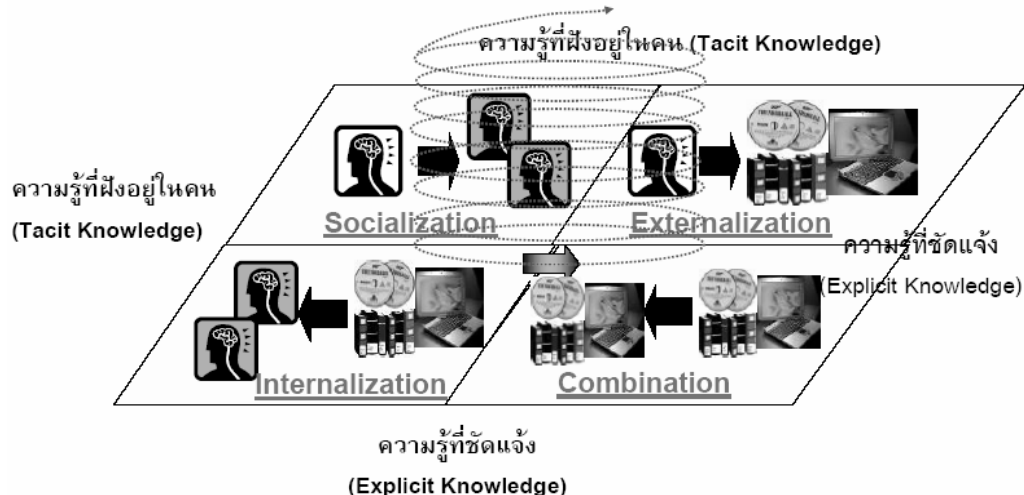
ความรู้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา รวมทั้งสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดเวลา (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2551); (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พศ. 2542. 2546: 232) การก่อเกิดความรู้ขึ้นมาจะมีลำดับขั้นหรือกระบวนการ ในการพัฒนาความรู้ คือจากข้อมูล (data) คือข้อเท็จจริง ที่ถูกบันทึกลงไป และยังไม่มีการนำมาแปล ความหมาย โดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบ หรือสอบกลับว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใด เกิดขึ้นบ้าง ถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ สารสนเทศ (information) เป็นข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง หรือวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ ให้ข้อมูลเกิดการตกผลึก มีการแปลงรูปของบันทึก และข้อมูลให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจมากขึ้น ความรู้ (knowledge) จะเป็นสารสนเทศที่มีกระบวนการ คิดหรือเรียบเรียงกันจากสารสนเทศต่างๆ แปรสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับ งานต่างๆ และ ปัญญา (wisdom) จะเป็นความรู้ที่มีอยู่ มาคิดหรือต่อยอดให้เกิดคุณค่าหรือคุณประโยชน์ มากขึ้น (ภราดร จินดาวงศ์. 2549: 28)

ความรู้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์ การมีค่านิยม ความเชื่อ ข้อมูลสารสนเทศ โดยแบ่งความรู้ ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ทักษะต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะตัวของแต่ละคน การให้นำความรู้ประเภทฝังลึกนี้ออกมาใช้ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2. ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถใช้ร่วมกันได้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสาร ตำรา การบันทึก บทความ วิชาการ ข่าวประกาศ วิทยุทัศน์ สิ่งพิมพ์ หนังสือ เป็นต้น

ซึ่ง Nonaka และ Takeuchi (Nonaka; & Takeuchi. 2004: 54-67) ได้เสนอรูปแบบวงจรความรู้ที่เรียกว่า รูปแบบ SECI (SECI Model) เป็นรูปแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ การทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยพัฒนาวงจรของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบวงจรความรู้แบบ SECI

ที่มา: Nonaka; & Takeuchi. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. p. 66.

จากรูปแบบดังกล่าวการสร้างความรู้เกิดขึ้นในลักษณะคือ 1) Socialization 2) Externalization 3) Combination และ 4) Internalization ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. Socialization คือการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge ด้วยการสื่อสารระหว่างกันในเรื่องที่เป็น Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารกัน ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ของบริษัทกับลูกค้าหรือผู้รับจ้างช่วง หรือลักษณะการจัดการ ด้วยการ “เดินในที่ทำงานโดยรอบ” (Knowledge by walking around)

2. Externalization เมื่อมีการแบ่งปันข้อมูลด้วยกระบวนการทางสังคมดังกล่าวแล้วจะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ และความตระหนักรวมทั้งข้อมูลใหม่ๆ ที่เปิดเผยออกมา และควรได้มีการเปลี่ยนให้เป็นรูปของภาษา ซึ่งคือ Explicit Knowledge กระบวนการลักษณะนี้เรียกว่า Externalization

3. Combination เป็นการรวมตัวอย่างที่ได้เรียนรู้ของ Explicit Knowledge เข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่จากการกระทำดังกล่าว ในขั้นนี้ระบบสารสนเทศจะมีความสำคัญ

4. Internalization เมื่อมีการนำความรู้ไปปฏิบัติทำให้มีการแปลงจาก Explicit Knowledge ให้เป็น Tacit Knowledge โดยจะมองเห็นเป็นเทคโนโลยี สินค้า บริการ และการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะนำกระบวนการกลับไปสู่วงจรเดิม คือ ขั้นแรกของการสร้างความรู้ คือ Socialization อีก

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการ และนักการศึกษาให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2545) ระบุว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน และกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายดังนี้

1. การจัดการความรู้มีความหมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้เทคโนโลยีด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้ การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนอื่นได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวา และความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital)” และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32-33) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 16-31) ให้ความหมายโดยระบุว่าจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์การ มีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์การมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์การ จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและโซลูชัน กรุปแวร์ เป็นเครื่องมือโดยการจัดเก็บความรู้ที่เฉพาะเจาะจงเฉพาะความรู้ขององค์การ แต่เป็นความรู้นอกองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ขององค์การด้วย

วิจารณ์ พานิช (2547: 5-6) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การที่สามารถดึงเอาความรู้ไปใช้ โดยการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมไปสร้างให้มีคุณค่าและเพิ่มพูนมากขึ้นและการจัดการความรู้ต้องหมุนเป็นพลวัตรอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถนำเอาความรู้ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้ประโยชน์ ในเวลาที่เหมาะสมได้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548: 2) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Tacit Knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน หรือทีมงานที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการสังเคราะห์ จำแนก (Synthesis) หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นไป

ประเวศ วะสี (2550: 47-48) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มี การค้นพบความรู้ ความชำนาญ ที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ใ้แก่กันเพื่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้นมีการต่อยอดให้คงงาม และใช้ได้เหมาะสมกับสภาพ ความเป็นจริงและกาลเทศะ มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมา เจอกัน

พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2551: 249) ระบุความหมายของการ จัดการความรู้คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคล และองค์กรเพื่อสร้างคุณภาพและ ประสิทธิภาพโดยการรวมกลุ่มกัน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมคิดร่วมทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของสมาชิกผสมผสานกับความรู้จากแหล่งอื่น อดุลทั่วไป มีการกำหนดเป้าหมายวิธีการ ปฏิบัติ การทดลอง การตรวจสอบ การสังเคราะห์ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์

ในระดับบุคคล การร่วมกระบวนการจัดการความรู้ ช่วยเสริมสร้างความตระหนักคุณค่า และความสามารถที่เป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในตัวคน เกิดก การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการปฏิบัติงานจน ประสบผลสำเร็จ

ในระดับองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ เน้นการเรียนรู้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน สมาชิกขององค์กรต่างเสริมพลังกันฉันท์กัลยาณมิตร ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและผลงานก้าวหน้า สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

เจษฎา นกน้อย (2552: 4) ระบุว่าจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบใน การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม เพื่อ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ เพื่อใ้ เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานขององค์กร

เฮนรีและเฮดเกเปท (Henrie; & Hedgepeth. 2003) ระบุว่าจัดการความรู้เป็นระบบ บริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่ เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การ จัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ ใ้แก่กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

เบนเน็ต และเบนเน็ต (Bennet; & Bennet. 2004: 2) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและ ความรู้ของส่วนร่วมใน การทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยมองการจัดการความรู้เป็น เสมือนการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงสุด

ทาเคอุชิ และโนนากะ (Takeuchi; & Nonaka. 2004: 4) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ ความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไป เป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ

เทอร์บาน และคนอื่นๆ (Turban; et al. 2004: 451) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือก จัดระบบ เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญที่สำคัญซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความจำองค์กรที่อยู่ในรูปที่มีโครงสร้างที่ไม่ชัดเจน

จากความหมายของการจัดการความรู้ ที่นักวิชาการหลายท่านเสนอไว้สามารถ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบใช้รวบรวมข้อมูลที่เป็นความรู้ ความชำนาญที่แฝง เร้นในตัวบุคคล ที่เกิดจากทักษะ ประสบการณ์ หรือการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อมาสร้าง มาจัดเก็บหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือองค์กร แล้ว นำความรู้ที่ได้ไป ใช้ให้เกิดประโยชน์

2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ (รัฐกรณ์ คิดการ. 2551: 47) คือการนำประโยชน์จาก ความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือกำลังพัฒนาก็ตาม กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์ (2546: 41) ได้กล่าวถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญ ของการจัดการความรู้ จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร เป็นการช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร ก่อให้เกิดการแข่งขันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดใน องค์กร เพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการ การสร้างความได้เปรียบทางการตลาด และการแข่งขัน สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดการดำเนินงานร่วมกับ ผู้อื่น เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการ เรียนรู้ภายในองค์กรดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์ และทรัพยากรบุคคลขององค์กร สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องก่อให้เกิด ต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ e – government

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 40-41) ได้ระบุถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และเป็นการปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549: 343) ระบุว่าองค์การที่มีการจัดการความรู้ที่ดี จะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ ในการเก็บรักษาความรู้ ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป ลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือการเรียนรู้งานใหม่ เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ และให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และองค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอด และได้เปรียบทางการแข่งขัน

สนธิรัก เทพธัญญ์; อรพินธ์ สอนสลับ และประสิทธิ์ สาหรัยสุวรรณ (2548: 49) ได้ระบุถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นการลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่ บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผลกำไรมากขึ้น / ลดต้นทุน / ลดการสูญเสียเวลา มีความคงที่ในผลของการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ รักษาคุณภาพ หรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้ และเป็นการพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548: 2-3) ได้ระบุถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่าอย่างยิ่ง เกิดมาจากการประสบการณ์ในการทำงาน จากค่านิยมทัศนคติ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในองค์กร หรืออาจจะเกิดมาจากการมีพรสวรรค์ และเมื่อนำมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปยกระดับความรู้และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย และสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด

สำหรับ บาช่า (นฤมล พฤกษ์ศิลป์; และพัชรา หาญเจริญกิจ. 2543: 65; อ้างอิงจาก Bacha. 2002) ระบุถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการคือ

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
 3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
 4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
 5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
 6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นๆ อีกด้วย
 7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
 8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการหรือเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร
- จากการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่เดิมและแสวงหาความรู้ใหม่ มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพให้องค์กร การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนภาวะผู้นำช่วยให้เชื่อมั่นในการตัดสินใจจากความรู้ที่ได้รับจากการจัดการที่เป็นระบบ

2.3 ผลสำเร็จของการจัดการความรู้

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลสำเร็จของการจัดการความรู้ นั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน ทั้งนี้เพราะในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการจัดการความรู้ที่ดีเสียก่อน ทั้งนี้โดยผู้วิจัยจะนำเสนอให้เห็นภาพความสำเร็จของโรงเรียนในฝันกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการจัดการความรู้ที่ดีภายในองค์กร

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป็นที่ทราบกันดีว่า เซงกี (Senge. 1990: 3) เป็นผู้นำในการเผยแพร่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นองค์กรที่บุคคลมุ่งเพิ่มความสามารถ (Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิต (Results) ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรที่ส่งเสริมแบบแผนความคิดใหม่ องค์กรที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Collective Aspiration) ของบุคคล องค์กรที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอร์ท (จำเริญ จิตรหลัง . 2552: 24-30; อ้างอิงจาก Marquardt. 2002) ได้ระบุถึงองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 ระบบคือ

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการคือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กรดังนี้คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

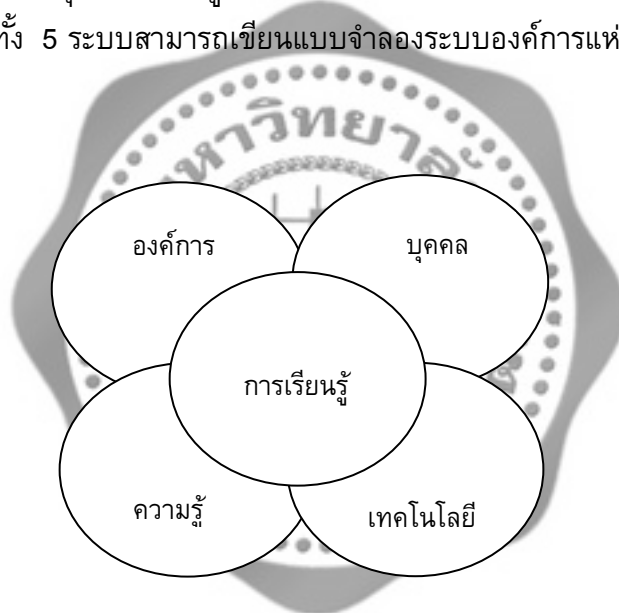
2.4 โครงสร้างองค์กร ต้องมีความเหมาะสมมีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งลูกจ้างและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

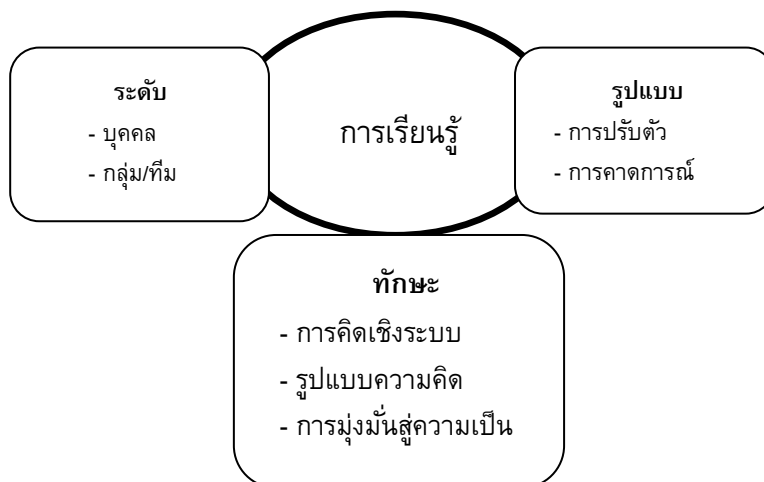
จากระบบทั้ง 5 ระบบสามารถเขียนแบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอर्थ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอर्थ

ที่มา: มาร์ควอर्थ (Marquardt. 2002: 24).

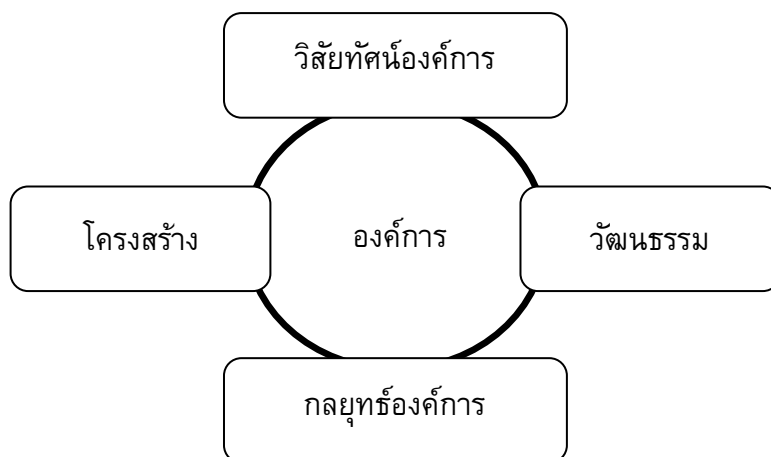
จากภาพประกอบ 4 ซึ่งเป็นแบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอर्थ แสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรเชิงระบบที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มสมรรถนะ ส่งเสริมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นองค์กรที่เพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลทั้งด้านการเรียนรู้และผลผลิตขององค์กร ซึ่งแต่ละระบบย่อย มาร์ควอर्थได้นำเสนอภาพประกอบย่อยแต่ละระบบดังนี้



ภาพประกอบ 5 ระบบการเรียนรู้

ที่มา: มาร์ควอร์ท (Marquardt. 2002: 25).

จากภาพประกอบ 5 การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเรียนรู้ระดับบุคคลเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ระดับทีมงาน ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อแตกต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิด แบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน และการเรียนรู้ระดับองค์กรซึ่งต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน ซึ่งระดับการเรียนรู้ทั้งสามดังกล่าวต้องอาศัยทักษะในการเรียนรู้ห้าทักษะ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน และรูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรนั้นใช้รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตและการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

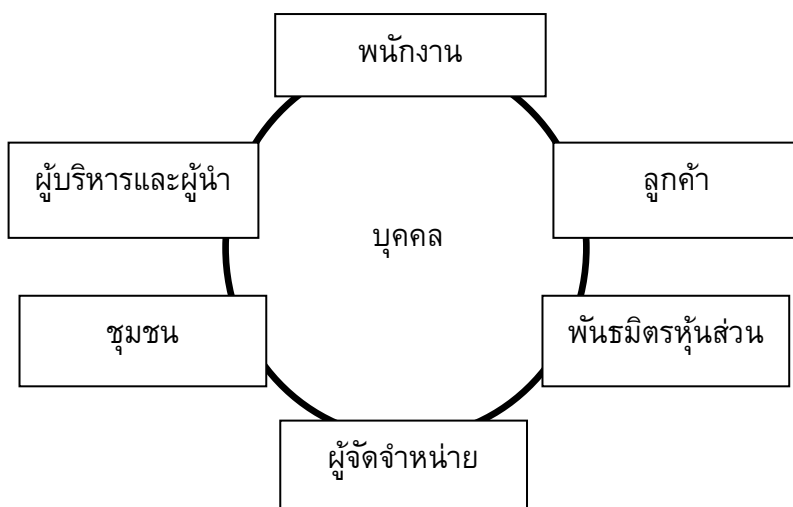


ภาพประกอบ 6 ระบบองค์การ

ที่มา: มาร์ควอร์ท (Marquardt. 2002: 27).

จากภาพประกอบ 6 องค์ประกอบย่อยหลักด้านองค์การ เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูลความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี
2. วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) เป็นภาพในอนาคตขององค์การ ซึ่งเกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมันิยมของคนในองค์การ
4. กลยุทธ์องค์กร (Strategy) จะมีความสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

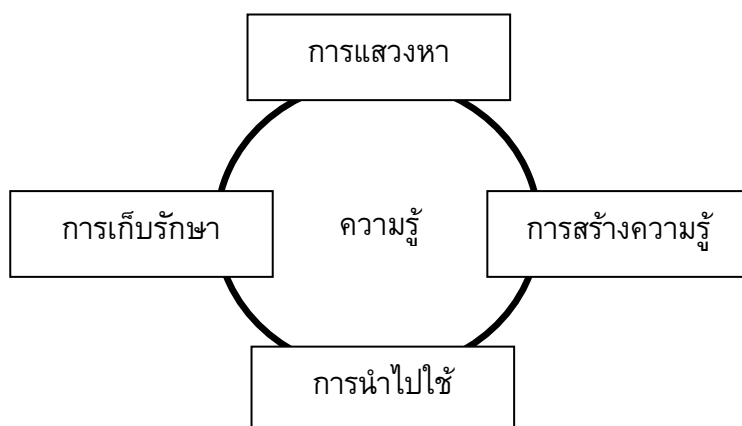


ภาพประกอบ 7 ระบบบุคคล

ที่มา: มาร์ควอร์ท (Marquardt. 2002: 28).

จากภาพประกอบ 7 ระบบย่อยหลักด้านบุคคลเป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วน ผู้จัดจำหน่ายและรวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มดังกล่าว จะมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

1. ผู้บริหารและผู้นำ (Managers and Leader) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้คนรอบข้าง
2. พนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต ถ้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมทั้งต้องแก้ปัญหาเป็น
3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ
4. พันธมิตรหุ้นส่วน (Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
5. ผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ
6. ชุมชน (Communities) อันได้แก่กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และการเรียนรู้

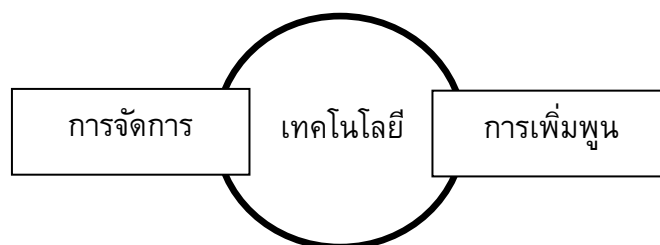


ภาพประกอบ 8 ระบบความรู้

ที่มา: มาร์ควอร์ท (Marquardt. 2002: 29).

จากภาพประกอบ 8 ระบบย่อยหลักด้านความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์กรได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น
3. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นโดยการจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่
4. การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์



ภาพประกอบ 9 ระบบเทคโนโลยี

ที่มา: มาร์ควอร์ท (Marquardt. 2002: 31).

จากภาพประกอบ 9 ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่น ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี จะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ ระบบย่อยด้านนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ แต่ละระบบย่อยมีรายละเอียดดังนี้

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวกับการนำวีดิทัศน์โฮสต์ทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสม (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

จากแนวความคิดของมาร์คคอร์ต การที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์การจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้จากการที่มีบุคลากรในองค์การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าถ้าองค์การใดขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อสร้างสรรคงาน องค์การนั้นก็ไม่สามารถที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เซงกี (Senge, 2000: 7-8) ระบุถึงทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงานโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเซงกี ถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคคลและที่เป็นทีม โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับใฝ่เรียนรู้ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ การเป็นนายของตัวเองมีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบเป็นผู้ใฝ่ใฝ่รู้ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น ถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก นอกจากนั้นยังมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองเพื่อมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของตคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ พฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กร การที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคน รับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตน อยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และการปฏิบัติถึง สิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนรวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ ปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้ง ที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น จะต้องม ีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝน ทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมม ตีฐานใหม่ ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลก มากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจ ของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกมีรูปแบบการคิดที่ เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความ ถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้ง ทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้าง ความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและนอกจากนี้ บุคคลในองค์กรมีวิถีชีวิตการ ทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิ เสรีภาพของผู้อื่น

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิด ร่วม สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถปฏิบัติงาน ในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา สมาชิกทุกคนได้ ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมผูกพันในการดำเนินงาน ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและ ความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทุกคนได้รับรู้ ร่วมกัน มีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนา ภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลโดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้ เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การพัฒนาวิสัย ทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม และ 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบครบวงจรเป็นวิธีคิดให้มีความครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงเห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือมองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อๆ กัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของ ทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจรคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ หรือความคิดใหม่ขององค์กร การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิด (A Shift of Mind) หลายด้านดังนี้คือ

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน มาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในโลกปัจจุบันและอนาคต หน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทั้งภาครัฐและเอกชน วงการทางธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา จะเจริญก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของแต่ละองค์กร จำเป็นต้องอาศัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ เพราะในยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาทดแทนความรู้เดิมจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไม่เว้นกระทั่งในสถานศึกษา

การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น แบรินด์ (Brandt. 2003: online) ระบุว่าสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีวัฒนธรรมรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่างๆ มีความหมายบุคคลมีโอกาสนปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพิจารณา 10 ประการคือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือบุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับแรงจูงใจ องค์กรการเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน

3. สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จึงมีการเรียนรู้ที่ แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่

6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ

7. ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ

8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

นอกจากนี้องค์กรการเรียนรู้และการสอนแห่งสกอตแลนด์ (Learning; & Teaching Scotland Organization. 2003: online) ได้ระบุลักษณะโรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ประการคือ

1. ครูและผู้บริหารคิดและพูดเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมประจำโรงเรียน

2. โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีการปรับตัวและจัดระบบตัวเองอย่างต่อเนื่องทั้งเป็น

รายบุคคล ทีมงานและทั่วทั้งองค์กร โดยสมัครใจ

3. บุคลากรทุกคนมีบุคลิก วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของตนเองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง

4. บุคลากรทุกคนมีความซื่อสัตย์ จิตใจเปิดกว้าง เผยแพร่และแลกเปลี่ยนสารสนเทศอย่างเสรี มีข้อมูลย้อนกลับอย่างจริงจังและสร้างสรรค์

5. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันและกันมีความสัมพันธ์กันบนพื้นฐานของความไว้วางใจกัน ยอมรับในความเป็นตัวของตัวเองของทุกคน ไม่ใช่ยอมรับ ในลักษณะที่คนอื่นกำหนดให้หรือบีบบังคับให้เป็น

6. สามารถแก้ปัญหาของตนได้ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวได้และพึงคนภายนอกน้อยที่สุด

7. ทุกคนแสดงความคิดเห็นออกมาได้ และมีการคิดทบทวนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

8. ครูได้รับมอบอำนาจในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ครูและนักเรียนร่วมกันในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาองค์การในเรื่องสำคัญ

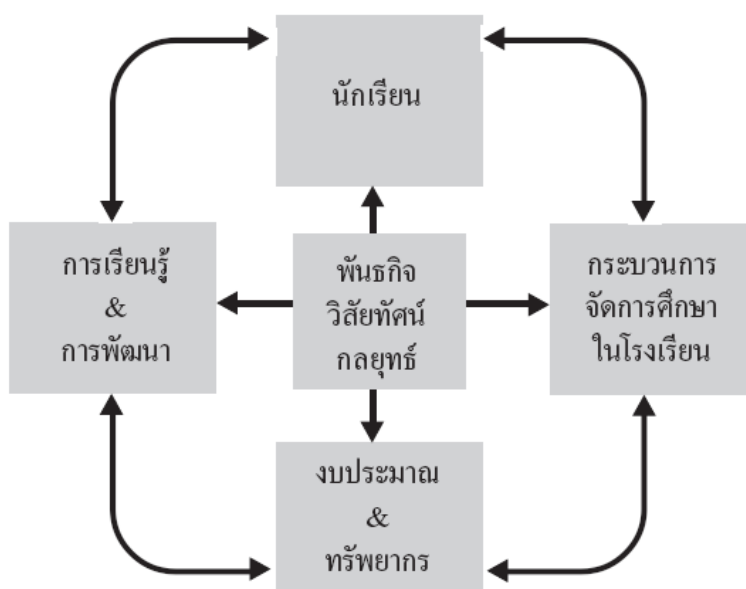
จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นว่าสิ่งสำคัญสำหรับการเป็น โรงเรียน แห่งการเรียนรู้ นั่นคือ บุคลากรในองค์กรนั้น ถ้าในโรงเรียนก็คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่จะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพก็คือผู้เรียน การจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ จำต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำใน องค์กร และครู จึงจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษา ของชาติ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม โลกจะต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องโดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำของโรงเรียนคือผู้บริหาร เป็นลำดับแรก ซึ่ง ธีระ รุญเจริญ (2550: 208) ได้ระบุลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็น โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน
 - 1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
อื่นๆ
 - 1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.5 การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน
3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม
4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น
5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือบุคคลเป็นที่ตั้ง
8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

ความสำเร็จของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ซึ่งในการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยทั้งนี้เพื่อให้ความรู้ที่ได้แสวงหามาได้คงอยู่ตลอดไปและสามารถนำมาใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญคือบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ สอดคล้องกับคุณลักษณะของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝันที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันเป็นโครงการที่ให้โอกาสและควมเสมอภาค เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย การดำเนินโครงการมีกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อไปสู่การเป็นโรงเรียนในฝันที่สมบูรณ์แบบ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ครู ผู้บริหาร และโรงเรียน ทั้งนี้ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ได้กำหนดแผนหลักของโครงการ (Master Plan of Lab School Project) เพื่อมุ่งไปสู่ผลผลิตที่เป็นรูปธรรม โดยได้กำหนดภาคความสำเร็จของโครงการดังนี้

ภาพความสำเร็จของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ได้วางแผนที่กลยุทธ์โดยใช้หลักการวางแผนแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กำหนดผลผลิตของโรงเรียนในฝันครบทุกด้านคือ นักเรียน กระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียน การเรียนรู้และการพัฒนา งบประมาณและทรัพยากร ตามภาพประกอบ 10 และ 11

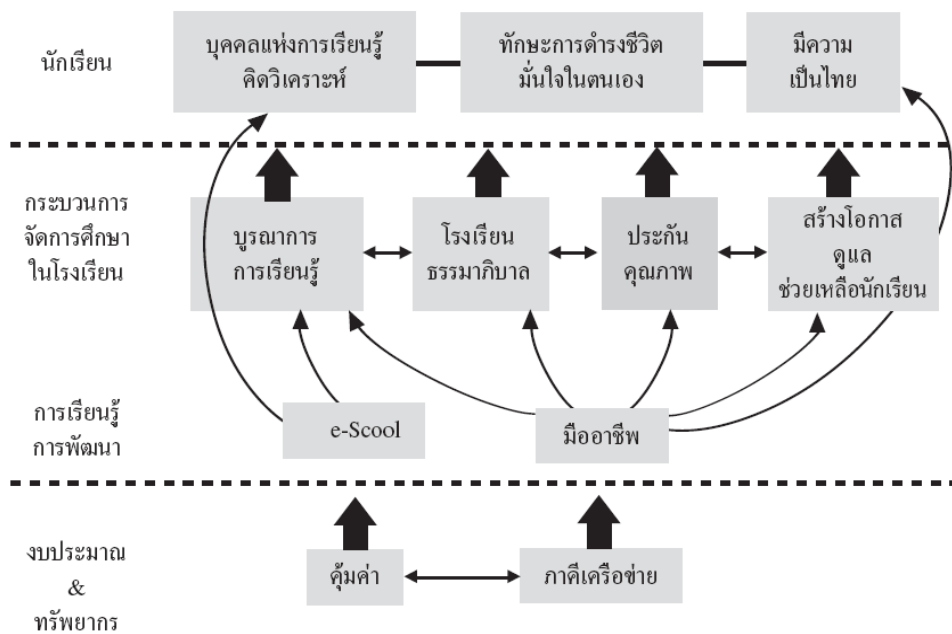


ภาพประกอบ 10 การวางแผนแบบ Balanced Scorecard

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน. หน้า 21.

จากภาพประกอบ 10 การวางแผนแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กำหนดผลผลิตของโรงเรียนในฝันครบทุกด้าน คือ

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง
2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จในด้านงบประมาณ และทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุนอัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และงบประมาณ



ภาพประกอบ 11 การวางแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน. หน้า 21.

จากแผนที่กลยุทธ์ที่ใช้หลักการวางแผนแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กำหนดผลผลิตของโรงเรียนในพื้นทุกด้าน ได้แก่ นักเรียน กระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียน การเรียนรู้ และการพัฒนา และงบประมาณและทรัพยากรปรากฏดังนี้

1. นักเรียน

1.1 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

1.2 มีทักษะการดำรงชีวิต นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก

1.3 มีความเป็นไทย นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. กระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน

2.1 โรงเรียนธรรมาภิบาล โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ฝึกพลังสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบมีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา

2.2 สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียนโรงเรียนให้บริการทางการศึกษาให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแลช่วยเหลือส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง

2.3 บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

2.4 ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้และการพัฒนา

3.1 ความเป็นมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถ และจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2 E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. งบประมาณและทรัพยากร

4.1 ภาคีเครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2 คุ่มค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสมใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

โดยสรุปภาพแห่งความสำเร็จของโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน เมื่อดำเนินการตามโครงการแล้วเสร็จต้องการเห็นความสำเร็จดังนี้

1. นักเรียน

- มีนิสัยใฝ่รู้
- รักการอ่านและการค้นคว้า
- สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- เป็นคนดีมีคุณธรรม
- รู้จักคิดวิเคราะห์
- มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงานสร้างอาชีพ
- สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์
- สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง

2. ครู

- มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน
- มีความกระตือรือร้นสนใจ ใส่ใจดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. ผู้บริหาร

- เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี
- มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาวิชาการ หลักสูตร นวัตกรรม และกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. โรงเรียน

- เป็นโรงเรียนชั้นดี มีคุณภาพ
- มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้
- มีเอกลักษณ์อันโดดเด่นเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาสังคม

5. ผู้ปกครองและชุมชน

- ให้การยอมรับ เชื่อถือ
- มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

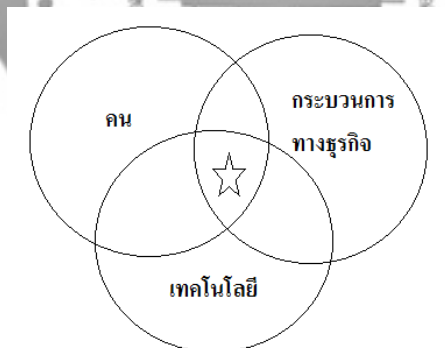
จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นฐานความคิดสำหรับการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรจนก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในทางธุรกิจและการศึกษา จึงทำให้ทราบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นสิ่งสำคัญนั้นเริ่มจากบุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ และมีการจัดการความรู้ที่ดี ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดองค์ประกอบการวัดลักษณะของ “ผลสำเร็จในการจัดการความรู้” ซึ่งหมายถึง ผลการดำเนินการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน อันเนื่องมาจากความร่วมมือของผู้บริหาร และบุคลากรของโรงเรียนในทางปฏิบัติ

ภารกิจจัดการศึกษา จนเกิดผลสำเร็จ กับผู้เรียน ในการวิจัยนี้แบ่งการวัดผลสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบด้านผู้บริหาร ประกอบด้วยระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านครูผู้สอน ประกอบด้วย ระดับความสามารถของครูในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับนักเรียน ความกระตือรือร้น สนใจ ใส่ใจ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ และด้านผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะของผู้เรียนโดยมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและการค้นคว้า สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รู้จักคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีทักษะในการดำเนินชีวิต และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างชิ้นงานได้ โดยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้มีนักวิชาการได้เสนอไว้อย่างหลากหลายโดยส่วนใหญ่จะเป็นการจัดการความรู้ในทางธุรกิจ สำหรับในทางการศึกษาจะมีไม่มากนักโดยผู้วิจัยจะนำเสนอควบคู่กันไปด้วยดังนี้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 17-21) ได้ระบุถึงองค์ประกอบความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าเกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทางธุรกิจ และเทคโนโลยี ดังนี้



ภาพประกอบ 12 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา: น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. หน้า 18.

จากภาพประกอบ 12 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ น้ำทิพย์ วิภาวิน ประกอบด้วย

1. ด้านคน กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวการณ์การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรกการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้

ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กรโดยร้อยละ 80 เป็นการใช้องค์กรของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ รวมถึงการนำความรู้นั้นไปใช้

2. ด้านกระบวนการ กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและ ขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูล ภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมา กำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการ บริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร โดยขั้นตอนการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) มี 3 ขั้นตอนได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge acquisition) การจัดหา ความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่เช่นการวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying knowledge) เช่นห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้ โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบตัวอักษรเป็น ระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อความสะดวกในการ จัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง), Know how (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลก ของความเป็นจริง, Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราว หรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของ ประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น), Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิด สร้างสรรค์เริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรม ใหม่ในองค์กร

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilization) การเผยแพร่สารสนเทศ ให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น เครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล นั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ องค์ประกอบของระบบ บริหารความรู้ได้แก่

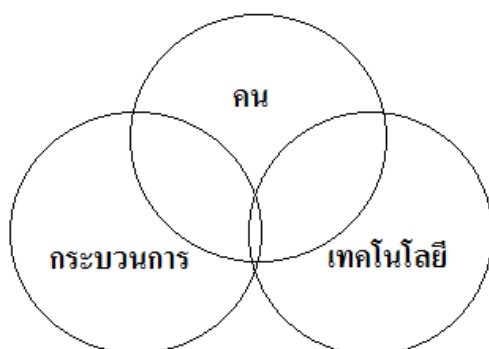
1) เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์ แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง

2) แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative platforms) การมี ระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3) ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

4) วัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

ส่วน แฟรงคลิน (Franklin. 2005: online) ระบุว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัด การความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามภาพประกอบ 13 ดังนี้



ภาพประกอบ 13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ที่มา: Franklin. (2005). *Knowledge Management Synergy*. Online.

จากภาพประกอบ 13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ แฟรงคลิน ประกอบด้วย

1. คน (People) กลยุทธ์หลักที่องค์กรการใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรการมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร : เป็นความรู้ข้อเท็จจริง) Know How (รู้วิธีการ : เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ) Know Why (รู้เหตุผล : เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล : เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

2.3 การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมทั้งการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ระบบเครือข่าย (Network) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน เช่นระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา และวัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

สำหรับ ปัจจัยเอื้อที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร ตามแนวคิดของ อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550: 123) ระบุว่าที่สำคัญมี 4 ประการคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็นจะขาดประการใดประการหนึ่งไม่ได้ทั้ง 4 ปัจจัยนี้ต้องทำงานไปพร้อมๆ กัน การจัดการความรู้จึงจะประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน สำหรับการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา . 2552: 221) พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำขององค์กรทางการศึกษา กล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญประการแรกของความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์กร ซึ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในองค์กรใดหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อัตราความก้าวหน้าจะชะลอตัวลง แม้ทีมนักวิจัยจะเข้าไปช่วยสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นต่อ แต่ก็ยังไม่มียพลังเท่ากับผู้นำขององค์กรเอง ฉะนั้นผู้บริหารมีกำลังในการขับเคลื่อนมากที่สุด

2. การตระหนักถึงคุณค่าของบุคคล ในข้อนี้เห็นได้ชัดว่าเมื่อมีการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในองค์กร ได้มีการตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร ความรู้ปฏิบัติที่ฝังลึกอยู่ในตัวคน การหยิบยกแบบปฏิบัติที่ดีมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของคนในองค์กร ดังนั้น การกระตุ้นให้คนในองค์กรทางการศึกษาหันมายอมรับหลักการเบื้องต้นของการจัดการความรู้ คือการยอมรับคุณค่าของคนและความรู้ฝังลึกซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่มีอยู่ในองค์กรของตนแล้ว

3. การขับเคลื่อนที่เริ่มจากเล็กไปสู่อะไรที่ใหญ่ สำหรับในข้อนี้พบว่า การเริ่มต้นจากพื้นที่ขนาดเล็กในองค์กร จุดเล็กๆ ในองค์กรแล้วค่อยๆ กระจายจะได้ผลดี แต่หากทำทีเดียวทั้งองค์กรจะขับเคลื่อนได้ช้า เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมเชิงตั้ง แต่การจัดการความรู้เป็นนวัตกรรมเชิงราบทำในจุดเล็กก่อนจะทำให้สื่อสารกันได้เข้าใจเร็วขึ้น นอกจากนั้นการเลือกศึกษากรณีสำเร็จแล้วว่ามีปัจจัยใดที่ช่วยให้สำเร็จ 3 - 4 ปัจจัย แล้วลงไปช่วยส่งเสริมให้ปัจจัยเหล่านั้นเกิดขึ้นในพื้นที่ขนาดเล็กก่อน จะช่วยให้การจัดการความรู้ขยายตัวได้เร็ว หากกรณีใดที่ดำเนินการไม่ได้ ให้แยกออกมาเพื่อศึกษาหรือช่วยเหลือ เปรียบเสมือนการแยกประเภทพื้นที่เป้าหมายเป็นส่วนๆ เพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น

4. จัดการความรู้ตามวิธีการทำงานขององค์กร พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนเป็นหลักให้ความสำคัญกับการพัฒนางานภายในองค์กรโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเรื่องราว ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรจัดการความรู้ตามวิธีการทำงานหลักขององค์กร โดยทำตามแนวการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือเริ่มการจัดการความรู้จากสถานศึกษาแล้วย้อนกลับไปหาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. คุณภาพของแกนนำนอกจากผู้บริหารแล้วแกนนำเป็นปัจจัยสำคัญมากต่อความสำเร็จ การเลือกแกนนำควรดูจากคนที่มีใจก่อน ต่อจากนั้นจึงมาเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดการความรู้

ในส่วนของปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกเป็น 8 ประการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา . 2552: 208) ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ การเรียนรู้และการยอมรับซึ่งกันและกันของทุกส่วนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความสามารถด้านเทคโนโลยีซึ่งประกอบด้วยความตระหนักและความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทางวิชาการ และพลังเสริมแรงการทำงานจากควมมีเอกภาพในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการที่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่ จะทำให้องค์กรและบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น ยึดปัญหาและความต้องการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก การตระหนักถึงและยอมรับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงาน และพร้อมที่จะขับเคลื่อนงานและกิจกรรมให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นอย่างแท้จริง กลยุทธ์การขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและภาวะผู้นำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมากในการกระตุ้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้

ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา . 2552: 210-211) ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ความพร้อมและความสมัครใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร บุคลากรในองค์กรยอมรับความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผล

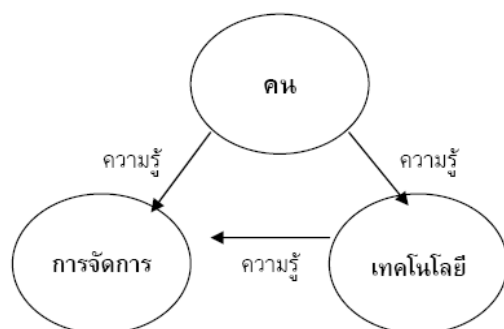
สำหรับ ภราดร จินดาวงศ์ (2549: 40-41) ได้ระบุถึงภาพรวมของการจัดการความรู้ ว่าต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์รวมกัน จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลและใช้ได้จริง องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1. บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างในการที่จะมีการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในส่วนของบุคลากรทั้งหมดจะเป็นส่วนที่สร้างความรู้และใช้ความรู้ขององค์กรให้เกิดคุณค่าสูงขึ้น เช่น กรณีที่มีการผลิตของเสียเกิดขึ้นในองค์กร เมื่อมีการวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขปัญหาในครั้งนั้นแล้ว โอกาสที่ปัญหาจะย้อนกลับมาอีกอาจจะเกิดขึ้นซ้ำใหม่ ถ้าความบกพร่องไม่ถูกเรียนรู้โดยบุคลากรใหม่ที่มาดำเนินการปฏิบัติงานในจุดทำงานนั้นทำให้เกิดการผลิตเสียซ้ำซาก เป็นต้น

2. การจัดการในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมและเครื่องมือที่ช่วยบริหารต่างๆ ในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดระบบงานให้เหมาะสม เพื่อให้ความรู้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน หรือนำมาใช้ เช่น กรณีที่ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการอบรมหรือให้ข่าวสารที่เพียงพอ ก็จะทำให้ข้อมูลสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ต่างๆ ไม่ถูกถ่ายทอดสู่พนักงานทำให้เกิดช่องว่างของการจัดการ ส่งผลต่อคุณภาพงานได้ เป็นต้น นอกจากนี้ต้องกำหนดวิธีการในการวัดผล เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการจัดการความรู้

3. พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากนำมาใช้ไม่เหมาะสมก็อาจเกิดปัญหาได้ เช่น องค์กรอาจมีระบบการจัดการในการเก็บข้อมูลคำร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้สามารถสืบย้อนกลับข้อมูลได้ แต่หากระบบการจัดเก็บข้อมูลไม่ดีพอทำในลักษณะบันทึกบนกระดาษ เมื่อต้องการค้นหา ก็ไม่สามารถหาได้หรือต้องใช้เวลานาน ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์มากพอที่จะนำข้อมูลมาใช้ เป็นต้น

4. ข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ จะต้องมีการกำหนดและจัดสร้างขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กร ไม่น้อยเกินไปจนอยู่ในสภาพขาดแคลน ไม่เพียงพอเมื่อต้องการใช้ หรือมากเกินไปจนกระทั่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ กลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ต้องจัดเก็บหรือใช้เวลาในการค้นหาหรือจะดำเนินการใดๆ ก็ตามความรู้ก็มีแต่ความซับซ้อน แยกแยะยาก เหมือนกองขยะ

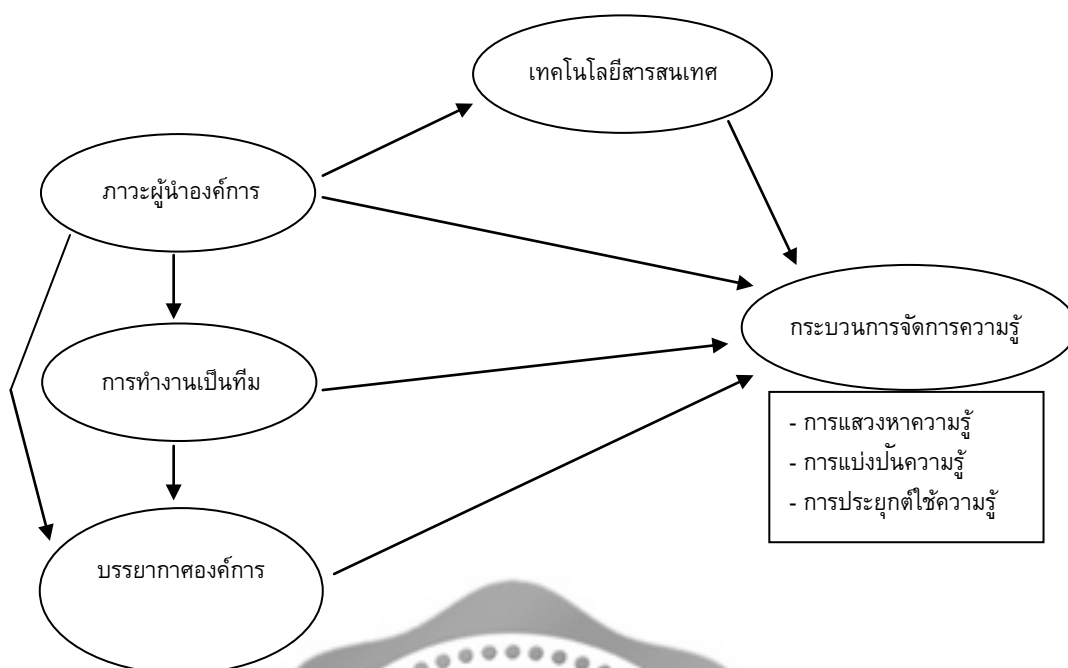


ภาพประกอบ 14 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้

ที่มา: ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้*. หน้า 41.

จากเอกสารแนวคิดองค์ประกอบของการจัดการความรู้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จต้องมีการดำเนินการที่ควบคู่กันไประหว่างการผสมผสานการทำงานของบุคลากรในองค์กร การดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรโดยเฉพาะความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำองค์กรที่ดี รวมทั้งบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องมีขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและ ตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ซึ่งมีขั้นตอนคือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ

เมื่อมองในภาพรวมจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ ได้กล่าวข้างต้นจะสามารถนำมาเชื่อมโยงได้ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากภาพประกอบ 15 จะเห็นว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำองค์กร การจัดการความรู้จะต้องมีผู้นำที่บุคลิก ภาพของความเป็นผู้นำในองค์กร มีความมุ่งมั่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ พร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเป็นอิสระในการทำงานและพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

2. การทำงานเป็นทีม การจัดการความรู้นั้นการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในทีม ความเข้าใจตรงกันเป็นแนวเดียวกัน ลักษณะการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผยไม่ตึงเครียด บุคลากรสามารถที่จะแสดงความรู้ สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา รวมทั้งสมาชิกในทีมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีความจริงใจต่อกัน

3. บรรยากาศองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบเปิดเผยผู้ปฏิบัติ งานร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีค่านิยมการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร ส่งเสริมการคิดสิ่งใหม่กล้าคิดกล้าทำ และกล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลงใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

4. กระบวนการจัดการความรู้ ในการจัดการความรู้องค์การจะต้องมี ขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร โดยมีขั้นตอนคือ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้สิ่งที่สำคัญคือเครื่องมือสำหรับการสนับสนุนโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้การสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดการและพัฒนาฐานข้อมูลสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้

จากการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ จะเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ ความ สำเร็จใน การจัดการความรู้ และ ปัจจัยได้นำมากำหนดเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งในแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำองค์กร

ภาวะผู้นำองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ ดังนั้นเพื่อให้ทราบรายละเอียดแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กร ผู้วิจัยจึงนำเสนอตามลำดับดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้ สโตกดิลล์ (Stogdill, 1974: 24) ได้รวบรวมความหมายภาวะผู้นำไว้ 11 แห่ง คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม เช่น นักวิชาการบางคนมองว่าภาวะผู้นำ คือ ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพนั้น ๆ เช่น การที่คนคนหนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อุดลัษณ์ (Character) และคุณลักษณะ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความประสงค์ของตน ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อ ฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกัน

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวน และตั้งใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนาจการหรือส่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic Force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิกิริยาโต้ตอบ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ยอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มีเชื่อกับบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน หมายถึง ผลของปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิกิริยาโต้ตอบดังกล่าวนี้มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความคิดริเริ่มในการทำงาน หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

ในส่วนของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 16-17) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำจะไม่เกิดขึ้น ถ้าบุคคลนั้นสร้างอำนาจให้กับตนโดยการขู่เข็ญ
2. บุคคลไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ตลอดเวลา และสถานการณ์
3. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม จึงจำเป็นต้องมีพวก มีคนยอมรับ
4. ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. ภาวะผู้นำมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน
6. เกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ
7. บุคคลที่พยายามวางอำนาจกับคนอื่น จะเกิดภาวะผู้นำได้น้อย
8. ภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์
9. บุคคลที่มีความเข้าใจผู้อื่น จะเป็นผลส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำสูง

สมยศ นาวิการ (2540: 155) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำสิ่งที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้กระทำในสิ่งที่ต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

กวี วงศ์พุ่ม (2542: 17) ระบุความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12) ความหมายภาวะผู้นำสามารถสรุปได้ว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม และประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือ ในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งที่ทำหน้าที่ให้การชี้แนะการ กระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการ แสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน
7. บุคคลที่มีอิทธิพลมากทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำใน องค์กร
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรและมีกรจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพล ให้กลุ่มสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

จากความหมายของภาวะผู้นำที่ได้กล่าวในข้างต้นนั้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่ผู้นำใช้ อิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม และหรืออำนาจของตนกระตุ้นชี้นำ หรือจูงใจให้ บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำกับความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กันคือ บุคคลที่มีความเป็น ผู้นำย่อมประสบความสำเร็จในการทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำองค์กร

ภาวะผู้นำองค์กรเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่ม บุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปความ เป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย (Hersey; & Blanchard. 1988: 86) นอกจากนี้ภาวะผู้นำองค์กรถือเป็นการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยอมปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงาน ตามปกติในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำองค์กรเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนหนึ่งมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน ตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจ (Katz; & Kahn. 1996: 161 - 169) หรือความสามารถที่จะชี้นำสั่งการ หรือการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ (McFarland. 1970: 114 - 180); (Robbins. 1996: 196 - 210) หรือการมี อิทธิพลต่อการทำกิจกรรมของผู้อื่น ผ่านทางการสื่อสารที่ดี ทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้สำเร็จ (Gibson, Ivancevich; & Donnelly. 1988: 226 - 265) หรือความพยายามที่จะมีอิทธิพลในการจูงใจต่อผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายบางประการ (Bass. 1990: 7 - 20) หรือเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (Hersey; & Blanchard. 1972: 619)

ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำองค์การ เพราะภาวะผู้นำองค์การสามารถอำนวยความสะดวกในหน้าที่สำคัญๆ หลายประการ ซึ่งมีความจำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ โดยที่หน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำองค์การที่สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานองค์การ (Steers. 1977b, 1991) เช่น ภาวะผู้นำองค์การช่วยในการแก้ไขความไม่สมบูรณ์ และความบกพร่องของการออกแบบองค์การ เนื่องจากไม่มีการออกแบบองค์การรูปแบบใดที่มีความสมบูรณ์ที่เหมาะสมสำหรับทุกหน้าที่ของสมาชิกองค์การได้ตลอดเวลา ภาวะผู้นำองค์การจึงช่วยให้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำองค์การช่วยรักษาสภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำองค์การช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่องค์การอยู่ระหว่างการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานต่างๆ และภาวะผู้นำองค์การช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่ชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Baron; & Greenberg. 1990: 190)

จากแนวคิดความสำคัญของภาวะผู้นำองค์การ ข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์การโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญๆ ขององค์การ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ การนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมที่สำคัญๆ ขององค์การ การโน้มน้าวและการชักชวนให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ และการจัดการเกี่ยวกับปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำเป็นผู้ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนการสร้างความร่วมมือจากบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

คอตเตอร์ (Kotter. 1990: 190) ยังได้กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญๆ ทั้งสามด้านที่บ่งบอกถึงลักษณะของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งต้องการจะให้เป็นไปในอนาคต โดยผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์การต้องการให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว 2) การสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงพันธกิจขององค์การเพื่อให้แน่ใจว่าองค์การจะได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และ 3) การจูงใจและชักนำพนักงานโดยการตอบสนองถึงความต้องการคุณค่าและความรู้สึกของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์การ โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งต้องการจะให้เป็นไปในอนาคต โดยผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสำหรับการจัดการความรู้นั้นจะต้องเป็น วิสัยทัศน์ที่มีการใช้ความรู้เป็นฐานและมีการกำหนดร่วมกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการความรู้ (Orr; & Persson. 2003: 20-30) โดยคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรได้ โดยต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหารบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยงและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Marquardt. 1996: 69) วิสัยทัศน์ที่ดีควรนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และโครงการต่างๆ ต้องเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษากับความคาดหวังของครู อาจารย์และความสำเร็จของผู้เรียนเข้าด้วยกัน ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของ ผู้เรียน และทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเกิดจากทุกฝ่ายร่วมมือกัน ซึ่งเป็นของคนส่วนใหญ่ที่ร่วมกันสร้างขึ้น และบ่งบอกถึงจุดหมายปลายทางได้ (Daft. 1999: 130-131) และต้องบอกขอบเขตของการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธา และสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กรทั้งผู้นำ และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต รวมทั้งต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสามารถสร้างแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจแม้ในยามที่ท้อแท้ ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้า มีความชัดเจนและแน่นอน เป็นสิ่งที่ทำได้จริงไม่เพ้อฝัน สื่อสารง่ายเข้าใจง่าย สามารถสร้างความรู้สึก / ประสบการณ์ ที่ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้ยินหรือได้เห็น เป็นสิ่งที่ท้าทาย และต้องมีการขยายขีดความสามารถที่สามารถทำให้สำเร็จได้ (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. 2546: 133-139) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร ต้องแสดงบทบาทการนำ การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจการประสาน หรือ แสดงอิทธิพลเพื่อให้มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนการสอนไว้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา (Grundstein. 2001: 266-267); (Sallis; & Jones. 2002: 126-129) และการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ที่สถานศึกษาต้องการ (Marquardt.1996: 28-29)

2. การติดต่อสื่อสารให้ได้ทราบถึงพันธกิจขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะได้รับความร่วมมือจาก บุคลากรในการบรรลุเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารสำหรับการจัดการความรู้นั้น ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Tubbs; & Hain. 1979: 161 - 250) เพราะการติดต่อสื่อสารจะแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ และผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จ (Kolb. 1995: 233 - 249) ซึ่งผลการวิจัยของทูปส์; และแฮน (Tubbs; & Hain. 1979: 161 - 250) พบว่าการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อผลิตภาพ (Clampitt; & Downs. 1993: 5 - 28) ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร

ซึ่งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีผลทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วย (Guzley. 1992: 379 - 402) การติดต่อสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญสำหรับการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งอาจแยกลักษณะของการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรเป็น 2 ลักษณะตามความคิดของ ฮอปมัน (Hauptmand. 1986: 127 - 139) ได้แก่

2.1 ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน และอาจนำมาซึ่งการพัฒนาบริการในรูปแบบใหม่ๆ ให้แก่องค์กร (Souder; & Moenaert. 1992: 485 - 511) ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จะก่อให้เกิดแนวความคิดอย่างเป็นระบบและเครือข่าย ทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและปรับพฤติกรรมการทำงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (Greenbaum. 1974: 739 - 754)

2.2 ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือข่าวสารระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน (Souder; & Moenaert. 1992: 485 - 511) การติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน ช่วยให้การปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว และก่อให้เกิดการประสานงานได้เป็นอย่างดี (Edvardsson, Haglund; & Mattsson. 1995: 24 - 35) และ

3. การจูงใจและการโน้มน้าวชักนำพนักงานโดยการตอบสนองถึงความต้องการคุณค่าและความรู้สึกของ บุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กร จากการศึกษาของ ซอล (Zall. 2001: 62 - 65) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยการจูงใจจากภายนอก พบว่า ปัจจัยการจูงใจจากภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดจากความท้าทายในงานและความสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยการจูงใจจากภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ปัจจัยการจูงใจภายในทางด้านความท้าทายในการทำงานเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนั้น ผลการวิจัยของคริวสัน (Crewson. 1997: 179 - 199) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชน พบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชนแต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยของเจอร์กีวิช แมสซี; และบราวน์ (Jurkiewicz, Massey; & Brown. 1998: 206 - 230) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของคริวสัน (Crewson. 1997) คือพนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน

เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ของพนักงานทั้งสององค์กร ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ในส่วนของ ฮอย; และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2001: 614) ได้ศึกษาในวงการศึกษาระบุไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันการศึกษา ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินโดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทขององค์กร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีหลายอย่าง แต่ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเมื่อพบงานที่ยาก และเข้มแข็งเมื่อเผชิญปัญหาหรือประสบความล้มเหลว 2) มีความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ที่ยุ่งยากและกดดันจะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้และมีความอดทนอย่างยิ่ง 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ให้คำปรึกษาได้ 4) มีคุณธรรม (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบและน่าไว้วางใจ รวมทั้งยินดีที่จะส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร และผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างและเพิ่มความภักดีต่อองค์กรให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกับสมาชิกในองค์กร

2. แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กับงาน มีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านลักษณะ ทิศทาง และระยะเวลา แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรมและระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำต่อมตัวและด้อยประสิทธิภาพ

3. ทักษะ (Skill) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในงานที่ทำ จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ ทักษะ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ความสามารถและความชำนาญเฉพาะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทักษะด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญและเหมาะสมมากกับองค์การระดับต่ำ เช่น ในสถานศึกษาที่คณะครู-อาจารย์มีความสามารถน้อย หรือในโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่ำ เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่นและเน้นความสามารถของการสร้างความร่วมมือในการทำงาน 3) ทักษะด้านมโนทัศน์ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาและการใช้ความคิดและมโนทัศน์ในการวางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

สามารถกำหนดกรอบเกี่ยวกับกิจกรรมและความซับซ้อนของงานตามลำดับได้ ทักษะด้านนี้เหมาะสมกับผู้นำที่อยู่ในองค์กร การระดับสูง และ 4) ทักษะด้านการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การวางแผน การกำกับติดตามงาน กฎระเบียบ การนิเทศ และการประชุม ทักษะด้านนี้ใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านมนโทัศน์ นอกจากนี้ เซอร์จิโอวานี (Sergiovani, 1992: 161 - 169) ยังระบุว่า สำหรับสถานศึกษาแล้วภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนการใหม่เป้าหมายใหม่ เน้นสิ่งใหม่ และเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับบุคคลอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับองค์กรหรือส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

จากแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเพื่อใช้วัดคุณลักษณะภาวะผู้นำองค์กรการจำแนกออกเป็น 2 ด้านคือ 1)ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ (Personality) ประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือมีการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ และมีความพยายามเมื่อพบกับปัญหาหรืองานที่ยาก เข้มแข็งเมื่อเผชิญปัญหาและความล้มเหลว ความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ที่ยุ่งยากกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุมสามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และมีความอดทนเป็นอย่างดี การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) คือมีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด และมีคุณธรรม (Integrity) คือมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบและน่าไว้วางใจ 2)ด้านทักษะการบริหาร (Skill) ประกอบด้วยทักษะมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่น และเน้นความสามารถของการสร้างความร่วมมือในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร ถือเป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน และเป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน เช่นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร คือความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ นำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร เกิดความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจูงใจ คือการโน้มน้าวชักนำให้บุคลากรตอบสนองถึงความต้องการคุณค่าและความรู้สึกของบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กรได้

3.2 การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งนี้เป็นเพราะว่าการร่วมมือกันในการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546: 532) ได้ระบุความหมายของคำว่าทีม หมายถึง ชุด หมู่ คณะ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคนอื่นๆ (2546: 10) ระบุว่าทีมงานคือกลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติที่มอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำทีม และสมาชิกทีม ที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549: 7) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ว่าหมายถึงการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเพื่อร่วมมือกันในการกระทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งตั้งศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 1991: 436) ระบุว่าทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมาร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

โรบบินส์ (Robbins. 2001: 258) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน มิใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมคือการที่บุคคลร่วมมือกันทำภารกิจใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งใน การร่วมมือกันเป็นกลุ่มนั้นจะประกอบด้วยผู้นำทีม และสมาชิกภายในทีมที่คอยประสานงานเพื่อให้ทีมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายจนประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ต้องมีการปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับทุกๆ องค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในทีมเป็นต้นกำเนิดของการจัดการความรู้ที่ดี และเป็นกระบวนการจัดการความรู้ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในทีม

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญทั้งองค์การของรัฐและเอกชนให้การยอมรับและนิยมนำการบริหารงานโดยยึดหลักของการทำงานร่วมกันมาใช้อย่างแพร่หลาย จากความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตจำกัด จึงจำเป็นต้องรวมกลุ่มกันเพื่อนำจุดดีจุดเด่น ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคลมารวมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม (วราภรณ์ ตระกูลสฤณี. 2549: 8)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 405) ระบุถึงความสำคัญเกี่ยวกับทีมงานไว้ว่า แนวคิดเรื่องทีมงานเป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการใหม่ขององค์กรในปัจจุบัน บริษัทและองค์กรต่างยอมรับว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสร้างคุณภาพที่สูงขึ้นได้

วิภาพร มาพบสุข (2543: 314) ระบุว่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมโดยให้ทัศนะดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีม และช่วยเหลือกันทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน รวมทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีอีกด้วย
2. ทีมจะก่อให้เกิดงานเล็กๆ ไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน ในขณะเดียวกัน สมาชิกสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับความสำเร็จและความก้าวหน้าของทีมงาน
4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานหนึ่งในองค์กร จะมีผลต่อการกำหนดมาตรฐานแก่ทีมงานอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้มาตรฐานการทำงานขององค์กรในภาพรวมดีไปด้วย
5. ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า มีมาตรฐานการทำงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่ดี สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรักใคร่ชอบพอกัน ปราศจากความขัดแย้งในการทำงาน สมาชิกทุกคนรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในแง่ประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการดึงเอาความโดดเด่นของสมาชิกแต่ละคนเพื่อร่วมกันพัฒนา งานให้มุ่งสู่เป้าหมายจนประสบผลสำเร็จ การทำงานเป็นทีมจะทำให้มีการเรียนรู้ภายในทีมตลอดเวลา เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดีและรวดเร็วเพราะสมาชิกแต่ละคนต่างมีองค์ความรู้ที่แตกต่างกันเมื่อทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็วและได้ในปริมาณที่มากในครั้งเดียว เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นภายในทีมด้วย ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น วัตค็อค (Woodcock. 1989: 75-116) ได้ระบุถึงลักษณะของทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพคือ

1. ความสมดุลในบทบาท (balanced roles) คือทีมการทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (clear objectives and agreed goals) เป็นทีมการทำงานที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น (ทิตนา แชมมณี. 2545: 10); (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15); (Dyer. 1995: 15-16); (Parker. 1990: 170) ; (Schein. 1990: 522)
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (openness and confrontation) เป็นลักษณะบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างเปิดเผยไม่ตึงเครียดสมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน (Kazemek. 1991); (Dyer. 1995: 15-16); (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15); (Parker. 1990: 170); (McGregor. 1990: 1921)

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ(support and trust) สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการแก้ปัญหา (Kazemek. 1991); (Dyer. 1995: 15-16); (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15); (Schein. 1990: 522)

5. ความร่วมมือและขัดแย้ง (co-operation and conflict) คือลักษณะของสมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15); (ทิศนา แคมมณี. 2545: 10)

6. วิธีปฏิบัติงานชัดเจน (sound procedures) เป็นการทำงาน ของทีมที่มีการประชุมปรึกษาหารือ และหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) ทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น (Dyer. 1995: 15-16)

8. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ(regular review) คือการติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคลากร (individual development) เป็นการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสให้สมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างกลุ่มที่ดี (sound inter-group relations) เป็นการทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (good communications) ในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน (Kazemek. 1991); (Dyer. 1995: 15-16); (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15); (ทิศนา แคมมณี. 2545: 10)

การทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิด ลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากรายละเอียดข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดสำหรับการวัดการทำงานเป็นทีมของบุคลากรของโรงเรียนในฝันโดยวัดระดับการรับรู้ การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานจากผู้บริหาร การทำงานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน บุคลากรทุกคนในทีมรับรู้ ยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างเปิดเผย ไม่ตึงเครียดบุคลากรสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนเองต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไข สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และจริงใจต่อกัน มีการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ และมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็น ที่จำเป็นต่อการทำงาน

3.3 บรรยากาศองค์การ

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการจัดกาความรู้ของโรงเรียน คือบรรยากาศองค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยรวมซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งในบรรยากาศองค์การเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ และส่งผลต่อไปถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์การ บรรยากาศองค์การจึงมีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ บรรยากาศองค์การที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบรรลุจุดมุ่งหมายตามต้องการ บรรยากาศองค์การและสิ่งแวดลอมที่ดีมีส่วนเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณ ธรรมต่างๆที่พึงประสงค์ จะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจและอบอุ่น รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และอยากมาปฏิบัติงาน ถ้าหากองค์การมีบรรยากาศไม่ดี จะทำให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหิน เจยเมย ว่าเหว และไม่อยากมาทำงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบรรยากาศ องค์การเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงาน (จุฬารัตน์ เสกนาโชค 2548: 11) นอกจากนี้ในด้านการศึกษาบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ในการเสริมสร้าง การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยังพอใจ เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญยิ่ง เพราะการพัฒนา ใดๆ มิได้เกิดขึ้นจากกร ะบวนการนั้นๆ โดยตรงจะต้องเกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศ และเงื่อนไขที่ สอดคล้องเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่อำนวยการด้านปรับปรุงการเรียนการสอนนั้น จะต้องคำนึงอยู่เสมอ (อนันต์ เพียรพานิชย์. 2548)

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ(2539: 278-279) ระบุว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับของการทำงานหรือการปฏิบัติงานของ ผู้ดำเนินงานภายในองค์การซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การได้แก่ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ การปฏิบัติงานในองค์การและความพอใจ ในงาน

ฮอย และโคลเวอร์ (Hoy; & Clover. 1986: 94) ระบุความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึงการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษากับครูผู้สอน ซึ่งเป็นผลให้เกิดบรรยากาศเปิดขององค์ก ารจากบรรยากาศเปิดมากที่สุด ถึงบรรยากาศเปิดน้อยที่สุด

ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 1991: 221) ได้สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การ ไว้ว่าหมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งโรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่งเป็น สภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจให้การยกย่องนับถือให้ การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรือ อำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุม อย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความ โปร่งใส และความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ซึ่งครูต่างรู้สึก และมีความเป็นมิตรให้ความ ร่วมมือ และมีพันธะผูกพันกับการทำ งาน ซึ่งคุณลักษณะภายในองค์การเหล่านี้เป็นผลให้โรงเรียน แห่งหนึ่งแตกต่างไปจากแห่งอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและสังคม

สตริงเกอร์ (Stringer. 2002: 68) ระบุว่า บรรยากาศองค์การ คือการรับรู้ที่เกิดจากความนึกคิด หรือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจุบัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจูงใจการทำงานในองค์การ

จากความหมายของนักวิชาการเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การข้างต้น สามารถสรุปความหมายของบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรวมในองค์การทั้งที่เป็นตัวบุคคล อาคารสถานที่ โดยผู้นำจะต้องส่งเสริม สนับสนุนในการสร้างบรรยากาศให้มีความเหมาะสม โดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน จูงใจการทำงานในองค์การ ส่วนผู้ปฏิบัติก็มีพฤติกรรมที่สนับสนุนส่งเสริมระหว่างกัน มีความเป็นมิตรให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

ลักษณะการบริหารงาน ของแต่ละองค์กร จะมีรูปแบบที่ซับซ้อนแตกต่างกันออกไป ซึ่งบรรยากาศองค์การจะประกอบด้วยมิติต่าง ๆ โดยมีพื้นฐานของการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรในองค์การตามสภาพแวดล้อมภายในองค์การนั้น ๆ ด้วยการเล็งเห็นความสำคัญขององค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่มีหลากหลายนี้ จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ และได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นตัวแปรขึ้น เพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีความหลากหลาย สตริงเกอร์ (Stringer. 2002: 10-12) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การเพื่อเป็นการพรรณาลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมขององค์กรและสามารถวัดระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) คือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความชัดเจนของการแบ่งงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎข้อบังคับ รวมถึงอำนาจหน้าที่การบริหารต่างๆ (Ayers. 2002: Online) การวางแผนการบริหารงาน การกำหนดกฎ ข้อบังคับและระเบียบวิธีการปฏิบัติต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายขององค์กร (Ayers. 2005: Online) ลักษณะบรรยากาศองค์การนั้น ควรคำนึงถึงประโยชน์และการนำไปใช้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2. ด้านของมาตรฐานงาน (Standards) คือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหลักการที่กำหนดขึ้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกแผนก(Ayers. 2002: Online) อย่างเป็นระเบียบชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเป็นที่ยึดถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงาน เป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกของบุคลากรในการเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ และเชื่อถือได้ (Ayers. 2002: Online) มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติจนสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้

4. ด้านการยอมรับการให้รางวัล(Recognition) คือความรู้สึกของบุคลากรในการยอมรับในผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพของงาน (Stringer. 2002: Online)

5. ด้านการสนับสนุน (Support) คือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในการให้ความไว้วางใจ ความสนใจเอาใจใส่ และ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างเสมอภาคกันให้เป็นไปด้วยความราบรื่น(Stringer. 2002: 10-12); (Ayers. 2002: Online) ความมีน้ำใจเป็นหนึ่งเดียวกัน ทำงานด้วยความภาคภูมิใจต่อองค์กร

6. ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) คือความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อทีมงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ (Stringer. 2002)

บรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากซึ่งลิทวิน และสตรีนเจอร์ (ชะลอ บัวน้อย. 2538: 31-33; อ้างอิงจาก Litwin; & Stringer. 1967) ได้เสนอแบบบรรยากาศองค์กรไว้ 3 แบบ ได้แก่

1. บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ (Power climate) เป็นการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่บุคคลในองค์กรต้องการมีอิทธิพลและต้องการควบคุมบุคคลอื่นๆ โดยพยายามหาแนวทางวิธีการเพื่อสร้างอิทธิพลด้วยการใช้คำพูด ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่นเพื่อเอาชนะ ดังนั้นจึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรพยายามสร้างตนเองเป็นผู้นำกลุ่มต่างๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรไม่เห็นความสำคัญในด้านความอบอุ่น หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่บุคคลในองค์กรควรจะได้รับ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์กรแบบเผด็จการมาก บรรยากาศแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับองค์กรที่ลำดับสายการบังคับบัญชาเข้มงวดมาก เช่น องค์กรทหาร หรือองค์กรที่มีงานประจำทำตลอดเวลา เช่นองค์กรผลิตสินค้า และนอกจากนี้อาจเกิดขึ้นในองค์กรการศึกษาหรือ องค์กรแพทย์ได้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการสร้างความรู้สึกในด้านความสำคัญของอำนาจและความอบอุ่นให้กับบุคคลซึ่งต้องการจะหลบหนี เช่น นักเสพติดต่างๆ หรือบุคคลที่ประสบกับความล้มเหลวตลอดเวลาจนยอมแพ้ต่อการทำงาน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นได้จาก 1) การเน้นโครงสร้างในรูปของกฎระเบียบ และกระบวนการขั้นตอนต่างๆ 2) การให้บุคคลมีความรับผิดชอบ มีอำนาจและฐานะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง หรือขจัดความขัดแย้งและความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน 4) การยอมรับในมาตรฐานงานหรือแนวทางการทำงาน ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การ (Task Structure) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดขอบข่ายและหน้าที่ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กฎระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู บทบาทและหน้าที่ของครู มีการกระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และมีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541: 96) พบว่า การรับรู้บรรยากาศด้านโครงสร้างในหน่วยงาน ที่เป็นระบบราชการนั้นจะมี โครงสร้างองค์การที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่แน่นอนการเปลี่ยนแปลงแก้ไขทำได้ยากบุคคลเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ย่อมมีการปรับตัวให้เข้ากับกรอบโครงสร้างขององค์การ

2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ต่องานที่ทำจนสำเร็จ และเชื่อถือได้ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ เป็นความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยไม่ย่อท้อ มีความมั่นใจในตนเอง เป็นที่วางใจแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่ และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเสมอ ซึ่ง สมาน รังสิโยภุชฎ (2541: 77) ได้สรุปถึงการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานว่า การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้บุคลากร จะต้องตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด แต่เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ใดมีความรู้ ความสามารถในด้านใดนั้น นอกจากจะกระทำโดยการทดสอบความรู้แล้ว ยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติงานสักระยะหนึ่งว่าจะสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมายหน้าที่การงานนั้นๆ ให้ปฏิบัติงานเป็นการถาวรต่อไป

3) ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับความขัดแย้งอย่างไม่มีอคติและสามารถเปิดเผยกันได้หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา สามารถเผชิญหน้าในการแก้ปัญหาได้ มีความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นต่อกรณีความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และยอมรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหาร รวมถึงความขัดแย้งในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบ ด้านนี้เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน และหน่วยงานมีการแข่งขันกันภายใน ซึ่งจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ตึงเครียด การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่สำคัญในความแตกต่าง และการผสมผสานในหน้าที่ขององค์การ เป็นของพนักงานที่มั่นใจว่าองค์การสามารถทนการแสดงความขัดแย้งหรือความแตกต่างในความคิดเห็นได้ ผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป แล้วนำมาแก้ไขตกลงกันได้

4) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) การรับรู้ของครูเกี่ยวกับมาตรฐานงานหรือแนวทางในการทำงาน ซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจน และเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ครูให้การยอมรับ เป็นหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระเบียบ ชัดเจน เพื่อเป็นหลักฐานให้เกิดความเข้าใจ เชื่อถือได้ในหลักการปฏิบัติทั้งผู้บริหารและครูเพื่อกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นและพัฒนาการปฏิบัติงาน โรงเรียนได้มีการปรับปรุงระบบ

การทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูส่วนใหญ่เห็นว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดองค์ประกอบ ด้านนี้จะวัดการรับรู้ถึงความสำคัญของการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของบรรยากาศอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเพื่อความสำเร็จ สิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความสำเร็จนี้ แต่อีกทางก็ยอมรับว่าเป็นบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ เช่น ความอบอุ่น การเป็นมิตร การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การให้รางวัล และการยอมรับ แสดงว่าแต่ละคนมีความต้องการด้านความสัมพันธ์สูง เพื่อตอบสนองมาตรฐานการปฏิบัติงานตามคำสั่ง จึงเป็นไปได้ว่าถ้าบรรยากาศเน้นด้านความต้องการมีอำนาจ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะกระตุ้นแรงจูงใจ ความต้องการเพื่อมีอำนาจองค์การใดที่สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวังไว้สูงหรือต่ำเกินไป จะส่งผลกระทบต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล และก่อให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกันได้

กล่าวโดยสรุปบรรยากาศด้านการใช้อำนาจ คือ การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทและหน้าที่ให้ครูทุกคนได้เข้าใจภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเองเพื่อวางแผนงาน กระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติ และกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้น

2. บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ (affiliation climate) เป็นการรับรู้บรรยากาศองค์การที่บุคคลภายในองค์การเกิดความรู้สึก อบอุ่น มีความรัก ผูกพันกับบุคคลอื่นอย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือหรือช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีมิตรภาพ และมีการจัดตั้งสหภาพหรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ภายในองค์การแบบนี้ ต้องการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การแบบที่มีการสนับสนุนกันในทางอารมณ์ ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการ ได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ให้คำปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศแบบนี้มาก และนอกจากบรรยากาศองค์การแบบนี้จะช่วยให้บุคคลในองค์การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลต่างๆ และช่วยสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์การด้วย และเนื่องจากบุคคลในองค์การอาจต้องการ ทำงานหนักเพื่อการยอมรับจากบุคคลอื่น จึงเป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยทั่วไปแล้ว เป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับองค์การที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิด และการผสมผสานหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น องค์การการศึกษาและการแพทย์อาจมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนทักษะการทำงานต่างๆ นอกจากนี้ ลิทวิน (Litwin) ยังได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นได้จาก 1) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและใกล้ชิด 2) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคคล 3) บุคคลในองค์การมีอิสรภาพและลดโครงสร้างหรืออุปสรรคให้น้อยลงและ 4) การกระทำที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มหรือในองค์การ ดังนี้

1) ความอบอุ่น (Warmth) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความอบอุ่นในองค์กรการ มิตรภาพที่ดีภายในองค์กรความร่วมมือในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้รับการยอมรับ จากคณะครู และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึง และมีความรู้สึกที่ดีเป็นกันเองในโรงเรียน องค์กรประกอบด้านนี้มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการของมนุษย์เป็นอย่างมาก จะเป็นการส่งเสริมให้ บุคคลลดความกลัวที่จะล้มเหลวในงาน ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดความเสียสละ เต็ม ใจทำงาน มีส่วนร่วมในทีมงาน ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ในด้านนี้ สุวจี ศิริปัญญา (2536: บทคัดย่อ) พบว่า ความอบอุ่นในหน่วยงานว่า หน่วยงานใดที่มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เครียด บุคลากรร่วม ทำงานอย่างเป็นมิตร เมื่อมีปัญหาในการทำงานก็จะได้รับแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างดี จึงทำให้บุคลากรมีความพอใจในการทำงาน

2) การสนับสนุน (Support) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า และเมื่อกระทำผิดวินัยจะมีการ พิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับงานลงได้ เช่น การลาศึกษาต่อ การเข้ารับการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การอำนวยความสะดวก ในเรื่องอุปกรณ์และเครื่องใช้ต่าง ๆ ในโรงเรียนที่มีความทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน เป็นต้น

3) ความภักดีต่อองค์กร (Identity) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการเป็นเจ้าของ หรือการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ตลอดจนความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อโรงเรียน ครูที่ ปฏิบัติงานอยู่รู้สึกเป็นสมาชิก มีคุณค่าต่อทีมงาน อุทิศตนและให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และสุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วน ตัว ซึ่งคุณลักษณะของแต่ละบุคคล และเป้าหมายของกลุ่มจะมีความสำคัญยิ่ง ลิทวิน และสตริงเจอร์ (เจนนารา สิทธิเหรียญชัย. 2541: 17; อ้างอิงจาก Litwin; & Stringer. 1968) ได้ศึกษาผลการศึกษา ของนักวิชาการหลายคนเกี่ยวกับผลความแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับของแต่ละคน เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความพึงพอใจในงาน และการยึดติดของกลุ่ม ซึ่งพบว่า การ เน้นที่ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และเป้าหมายของกลุ่มจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ลดการคำนึงถึง ผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้เกิดความไว้วางใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น การไม่คำนึงถึงเป้าหมาย ของกลุ่มนั้น จะทำให้บุคคลแยกตัวไม่ยอมทำงานให้ดี และไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์กรประกอบด้านนี้จะมีผลโดยตรงกับการจูงใจด้านอำนาจ จึงมีข้อสันนิษฐานว่าบรรยากาศองค์กร ที่ดี ควรเน้นการมีเอกลักษณ์ขององค์กร และจงรักภักดีต่อกลุ่ม ซึ่งมีแนวโน้มการเกิดมิตรภาพ ความอบอุ่น และการสนับสนุน การเน้นความสำคัญในการสร้างความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และการมี ส่วนร่วมในการจัดการ จะทำให้มีการพัฒนาให้เกิดความจงรักภักดี และความเป็นเอกลักษณ์ของ กลุ่มให้มากยิ่งขึ้น ลิเคิร์ต (วรรณภา ณ สงขลา. 2530: 30; อ้างอิงจาก Likert. n.d.) นอกจากนี้จะ นำมาซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีแล้ว ยังจะนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตขององค์กรด้วย เนื่องจากการเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในงานขององค์กร

กล่าวโดยสรุปบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ คือการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความอบอุ่น มิตรภาพที่ดี มีความรัก ผูกพันกัน ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึงและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาทั้งด้านการทำงานและเรื่องส่วนตัว ในทางกลับกันบุคลากรก็ให้ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เมื่อกระทำผิดวินัยก็มีการพิจารณาดำเนินการลงโทษตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ครูมีอิสระในการทำงานแม้ว่ามีโครงสร้างหรืออุปสรรคในการทำงานมากก็ตาม และครูได้รับความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่างๆ ที่ทันสมัยและพอเพียงสำหรับการทำงาน

3. บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล (Achievement Climate) เป็นการรับรู้บรรยากาศที่บุคคลในองค์กรคิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีอาชีพที่ก้าวหน้า แม้ว่าบุคคลในบรรยากาศด้านนี้ จะมีความพึงพอใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียงบรรลุเป้าหมายองค์การเท่านั้น แต่ยังคิดถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ คิดถึงอุปสรรคขัดขวาง ตลอดจนคิดถึงความรู้สึกต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลนี้ นอกจากจะทำให้ลดระดับโครงสร้างและอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการและขั้นตอนการติดต่อสื่อสารลงแล้ว ยังมีการกำหนดและตั้งเป้าหมายที่แน่นอน ตลอดจนมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย จึงทำให้เหมาะกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ต้องการให้บุคคลคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความต้องการต่อการเสี่ยงปฏิบัติงานในองค์กร เป็นบรรยากาศซึ่งเหมาะสมกับองค์การที่กำลังเติบโต หรืออยู่ในสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามบุคคลในองค์กรซึ่งมีบรรยากาศด้านนี้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งพยายามใช้ความสามารถ และความพยายามของตนเองในการทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล จึงเป็นบุคคลที่ไม่ชอบงานที่ต้องอาศัยบุคคลอื่น หรือเป็นงานที่ต้องรอโอกาส และถ้าหากเป็นงานประจำหรืองานง่าย ๆ ก็จะไม่ค่อยภูมิใจต่อความสำเร็จในการที่จะต้องใช้เวลาพิสูจน์ความสามารถของตนให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานนั้นและนอกจากนี้บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รู้ถึงผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือ ต้องการข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในองค์กรการศึกษาต้องการที่จะรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนนักเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่าบรรยากาศด้านนี้อาจสร้างให้เกิดขึ้นได้จาก 1) การมีความเสี่ยงและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 2) ให้มีการยอมรับ และให้รางวัลแก่ผลงานดีเด่น 3) สร้างความประทับใจแก่บุคคลว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนี้

1) ความเสี่ยงของงาน (Risk) เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกของบุคคลต่อความเสี่ยง หรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงมาตรการที่ใช้ในการป้องกันและตรวจสอบความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน มีการปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด และการมอบหมายงานจะต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลก่อนเสมอ รวมถึงการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลที่มีอยู่ ความเป็นไปได้ หรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์ต่างๆ ก่อนการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านนี้ เป็นการวัดความรู้สึกถึงการเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงในงาน และในองค์การ การคำนวณรับความเสี่ยงในงาน หรือการตัดสินใจหาแนวทางที่ปลอดภัยที่สุดในงานซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับการเสี่ยงระดับปานกลางในการตัดสินใจ ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่ให้การยอมรับความเสี่ยงปานกลางนั้นจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความต้องการความสำเร็จของบุคคลได้ และเป็นการทำให้องค์การเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน

2) การให้รางวัล (Reward) การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ผลตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น การยกย่องชมเชย การยอมรับในงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูในโรงเรียนผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานบกพร่องได้ปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป องค์ประกอบด้านนี้จะจัดการรับรู้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ในสถานการณ์ของการทำงานในองค์การ การจัดบรรยากาศการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะเป็นสิ่งที่คุณชอบมากกว่าถ้าระบบการให้รางวัลเป็นรูปแบบที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะคำนึงถึงการปฏิบัติงานเป็นหลักจะทำให้เกิดการกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จขึ้น เพราะรางวัลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จของแต่ละบุคคลทำให้ลดความกลัวที่จะล้มเหลว แต่การให้รางวัล โดยใช้ในการปฏิบัติงานเป็นหลัก อาจจะไปกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ เพราะผู้ที่มีความสัมพันธ์สูงกับบุคคลอื่น จะแสวงหาสิ่งที่จะนำไปสู่ความอบอุ่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า และหากบรรยากาศแสดงถึงการยอมรับ แต่การให้รางวัลไม่มีความชัดเจน หรือขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติของผู้บริหาร ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะไม่สนใจในการยอมรับในเรื่องทั่วไป เช่น ในด้านความเป็นมิตร บรรยากาศการให้รางวัล ในการปฏิบัติงานจะกระตุ้นจากบรรยากาศการยอมรับมากกว่าแรงจูงใจด้านต้องการอำนาจ และการที่บุคคลได้รับการยอมรับและเห็นด้วย จะเป็นบรรยากาศ ที่ดีกว่าบรรยากาศไม่ยอมรับ หรือการลงโทษ

กล่าวโดยสรุปบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล คือ การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานผิดพลาดได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น มีการปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด สร้างความรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในบรรยากาศของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความ

มั่นคงในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรข้างต้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ ลิทวิน และสตริงเกอร์ (ชะลอ บัวน้อย. 2538: 31-33; อ้างอิงจาก Litwin; & Stringer. 1967) มาใช้เพื่อวัดบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนในพื้นที่ 3 ด้านคือ 1)บรรยากาศด้านการใช้อำนาจ คือการรับรู้ของครูเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน กระจายงานและการแบ่งงานกันปฏิบัติ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครู 2)บรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ คือการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึก เป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความอบอุ่น มิตรภาพที่ดี ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลครูอย่างทั่วถึงและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร ส่วนบุคลากรก็ให้ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรให้มีความก้าวหน้า ครูมีอิสระในการทำงาน และ 3)บรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผล คือการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการยอมรับต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่ทำงานผิดพลาด ได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน และให้กำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น มีการปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนก่อนการตัดสินใจทำงานที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด สร้างความรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ในบรรยากาศของโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียนได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน

3.4 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำ มาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร (Franklin. 2005: online) ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร : เป็นความรู้ข้อเท็จจริง) Know How (รู้วิธีการ : เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ) Know Why (รู้เหตุผล : เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหาเข้ามาแลกเปลี่ยน

เรียนรู้กับผู้อื่น) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล : เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร และการใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1 การแสวงหาความรู้

แฟรงคลิน (Franklin. 2005: online) ระบุว่า การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Knowledge Acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ ในการแสวงหาความรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อนำความรู้มาปรับปรุง การปฏิบัติงาน หรือเพื่อใช้ในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร (Marquardt. 1996: 27) ซึ่งมีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับการ สร้างและการแสวงหาความรู้ไว้ดังนี้

วิลาลีย์ มาคัม (2549: 142-146) ได้กล่าวว่างค์ประกอบหลักในการสร้างและแสวงหา ความรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านองค์กร การมีหน่วยงานหรือมีการมอบหมายให้ บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศความเหมาะสม และเพียงพอในการจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ 3) ด้านความรู้ความสามารถ เป็นวิธีการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความ เชี่ยวชาญ และเป็นการใฝ่รู้ในการสืบเสาะ ค้นหา รวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย เพราะความรู้ ความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและแสวงหาความรู้ 4) ด้านการมีส่วนร่วม เป็นการเปิด โอกาส กระตุ้น และให้การส่งเสริมสนับสนุนแก่บุคลากรในการมีส่วนร่วมพัฒนา และสร้างความรู้จาก การปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การระดมความเห็น การประชุมสัมมนา รวมถึงการสืบเสาะ ค้นหาและรวบรวมความรู้ มีการช่วยเหลือและให้การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกัน และกัน รวมทั้งการร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ 5) ด้านการเรียนรู้ เป็นแสวงหาความรู้ของบุคลากร จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การอบรม อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน

วันทนา เมืองจันทร์ และคนอื่น ๆ (2549: 5) กล่าวไว้ว่า การแสวงหาความรู้ยิ่งศึกษา มาก ยิ่งรู้มาก ยิ่งทำท่ายิ่งอยากรู้ยิ่งอยากเห็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ผู้ศึกษาค้นคว้าเกิดความสนใจที่จะ แสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น และถ้าทำอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดเป็นนิสัยรักการแสวงหาความรู้ สนใจที่จะ อ่าน ดู ฟัง มากยิ่งขึ้น การแสวงหาความรู้ก็คือ การพัฒนาตนเอง ผู้มีนิสัยรักการพัฒนาดนจะ ทำให้เป็นคนทันสมัย รู้เท่าทันเหตุการณ์ และสามารถปรับตัวได้ การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีการสอนที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ ครูที่มีวิธีการสอนที่ประสบความสำเร็จและ เป็นแบบอย่างที่ดี ต้องพยายามหาวิธีที่จะดึงความรู้จากครูต้นแบบ หรือจากแหล่งความรู้ที่กระจัด กระจายอยู่มารวมไว้

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550: 33) ระบุว่าพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหรือครูผู้สอน ในสถานศึกษามีการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้จากบุคลากรต้นแบบ ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ความรู้ภายในครอบครัว ความรู้จากเครือข่ายชุมชน ความรู้จากห้องสมุด ความรู้จากสื่อสารมวลชน ซึ่งได้แก่ สื่อ สิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ ความรู้จากเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต โซตทัศน์ศึกษา ความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ บทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอน หลักสูตร รายงานการวิจัย โดยมีการแสวงหาความรู้ในรูปแบบของการถาม การฟัง การอ่าน การดู การค้นคว้า การทดลอง การท่องเที่ยว การระดมความคิด การสัมมนา การฝึกอบรม การอภิปราย การประชุมการสอนงาน รวมทั้งการแสวงหาความรู้ที่กระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ตั้งต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550: 9 -10) ระบุว่า การสร้างความรู้เป็นการสังเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมเอาข้อมูลและสารสนเทศผสมผสานกัน นอกจากนั้นยังประสมประสานกับข้อมูลสารสนเทศเดิม และความรู้เดิมของบุคคลนั้น ๆ และยิ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และอารมณ์ของบุคคลนั้นด้วย ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่ปลอดภัยหรือสงบสุขก็จะรับข้อมูลได้มาก หลากหลายและเปิดกว้าง การคัดกรองมีความเป็นเหตุเป็นผลสูงทำให้มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่คับขัน มีความเครียดสูงจะได้รับข้อมูลน้อยหรือผิดพลาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีอบอุ่น ปลอดภัยในทางจิตวิทยา หลักการนี้ในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วยศีล คือ การละเว้นจากการประพฤติมิชอบ ปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ทำให้เป็นอิสระ สงบ และผ่อนคลายสมาธิ คือ ภาวะจิตที่มีความสงบ สามารถมองเห็น รู้จัก เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ชัดเจนและถูกต้อง ปัญญา คือ ความรู้แจ้งกระจ่างในเรื่องราวต่าง ๆ ที่ชัดเจนและมีเหตุผล

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550: 35) ระบุว่า การสร้างความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรหรือครูผู้สอนในสถานศึกษา มีการพัฒนาและสร้าง สรรค์ผลงานทางวิชาการและนวัตกรรมต่าง ๆ จากความรู้ทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญของตนด้วยวิธี การฝึกปฏิบัติ การทดลอง การทำโครงการ การวิจัย การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ โดยมีการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ในรูปแบบของการแสดงผลงานต่าง ๆ ได้แก่ ผลงานทางวิชาการของบุคคลหรือผลงานของกลุ่ม ผลการทำโครงการ ผลการวิจัย และผลการสร้างนวัตกรรม สื่อการสอนและวิธี การสอน

อำไพ รุ่งวิจารณ์ (2551: 68) ระบุถึงการสร้างและแสวงหาความรู้หมายถึง การสังเคราะห์ ค้นหา และรวบรวม ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีนโยบาย มีหน่วยงานหรือมีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ และเตรียมทีมบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญคอยให้คำปรึกษาตลอดจนเปิดโอกาสและสร้างความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานอื่น

จากแนวความคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การแสวงหาความรู้หมายถึง เป็นการค้นหา รวบรวมความรู้จากแหล่งที่อยู่ทั้งภายในและภายนอกบุคคล กล่าวคือภายในบุคคลคือความรู้ ความสามารถที่ฝังลึกในตัวบุคคลที่เป็นทั้งประสบการณ์ ความรู้ที่อยู่ภายในอาจค้นหาโดยใช้วิธีการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้หรือการสอบถามความรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติควบคู่กับผู้มีความรู้ นั้นๆ และการค้นหาความรู้จากภายนอก เช่นการศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือหรือการสืบค้นผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ลักษณะของการแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้เป็นการสืบเสาะค้นหาและรวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผล ต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่กระจายหรือแฝงอยู่ ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ (สุกิจ แต่งมีแสง; และยงยุทธ อิมอุไร. 2546: 71-72) และดำเนินการ อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญ (วิจารณ์ พานิช. 2547: Online: 7) โดยการแสวงหา ความรู้จากภายในองค์กร เช่น จากบทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอนหลักสูตร รายงานวิจัย ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่นซอฟต์แวร์ สื่อและอุปกรณ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่เก็บไว้ใน สื่อรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ ประเภทนี้จาก Intranet และในรูปแบบของ กระบวนการ เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงานการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงานและระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น จาก Internet สื่อ สิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์และภาพยนตร์ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตร เพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการของครูและสถานศึกษา และเพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน และพัฒนางาน (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547: 43-44)โดยนำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับ บริบทขององค์กร (Marquardt. 1996: 27) โดยมีรูปแบบ ดังนี้ (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. 2546: 157-159)

- 1) การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้
- 2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้
- 3) การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน
- 4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง
- 5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ / สื่อ โสตทัศน์ต่างๆ
- 6) ประเมินความพร้อม
- 7) การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น การใฝ่รู้และความสามารถของ ผู้บริหารและ ครูในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ ทั้งในและนอก สถานศึกษา (สุกิจ แต่งมีแสง; และยงยุทธ อิมอุไร. 2546: 71-72) ซึ่งจะช่วยให้การแสวงหาความรู้ ของครูเป็นไปด้วยความรวดเร็ว เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาการเรียนการสอน

(น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2546: 84 –89); (วิจารณ์ พานิช. 2547: 9) นอกจากนี้การมีส่วนร่วม การที่ทุกคน ในสถานศึกษา มีโอกาสในการสืบเสาะ ค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจุกกระจาย หรือแฝงอยู่ ตามที่ต่างๆ ทั้งในและนอกสถานศึกษา (วิจารณ์ พานิช. 2547: 9) มีการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน และยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยให้การแสวงหาความรู้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีผลดี(Marquardt. 1996: 28-29) รวมทั้งการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างพันธมิตรการแสวงหาความรู้ร่วมกัน อันเป็นปัจจัยที่สำคัญของการแสวงหาความรู้ (David Snowden. 2004: 3) การเรียนรู้ในลักษณะ ต่างๆ ก็เป็นการแสวงหาความรู้ เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนาการประชุมอินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อ สิ่งพิมพ์ เป็นต้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ต่อตนเอง ผู้เรียน และสถานศึกษา (Marquardt. 1996: 28-29; และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2546: 13)

การวัดการแสวงหาความรู้

ในการศึกษาของสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 81-88) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้คือ 1) สถานศึกษามีการรวบรวมความรู้ใหม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง 2) สถานศึกษามีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และ 3) บุคลากรและสถานศึกษาสร้างความรู้ใหม่โดยวิธีการที่หลากหลาย

ส่วนการศึกษาของวิลาวัลย์ มากุ่ม (2549: 214-223) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในองค์ประกอบหลักการแสวงหาความรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. องค์ประกอบย่อย ความรู้ความสามารถ ตัวบ่งชี้คือ

1) ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาความรู้จาก

แหล่งต่างๆ

2) ครูมีการแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ / ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อใช้ในการ

จัดการเรียนการสอนและพัฒนางาน

3) ครูมีความสามารถในการใช้ความรู้ที่แสวงหามาได้มาใช้ในการจัดการเรียน

การสอน

4) ครูให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

2. องค์ประกอบย่อย การมีส่วนร่วม ตัวบ่งชี้คือ

1) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้แสวงหาความรู้อย่างอิสระจากแหล่งความรู้ต่างๆ

2) ครูได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาในการแสวงหา

ความรู้ร่วมกัน

3) ครูได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ภายนอกสถานศึกษาในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

4) ครูมีการนำความรู้ที่แสวงหามาได้มาพิจารณาร่วมกันก่อนนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

3. องค์ประกอบย่อย การเรียนรู้ ตัวบ่งชี้คือ

1) ครูมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (เช่น อีเมล อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด การอบรม)

2) ครูมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้อยู่เสมอ

3) ครูมีการใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในอดีต มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4) ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนประสบการณ์

จากที่กล่าวมาข้างต้นการแสวงหาความรู้สำหรับการจัดการความรู้ในโรงเรียน ในขั้นนั้นผู้วิจัยได้กำหนดการวัดการแสวงหาความรู้ ของบุคลากรโดยประยุกต์การพัฒนา ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของวิลาลีย์ มาคัม (2549: 214-223) ดังนั้นการแสวงหาความรู้ของบุคลากรของโรงเรียนในขั้น คือการปฏิบัติของผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสวงหาความรู้ได้อย่างเสรีและเป็นอิสระ มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการแสวงหาความรู้ ผู้นำสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้หาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ หลากหลาย ทั้งภายในภายนอกโรงเรียน มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรร่วมกัน

3.4.2 การแบ่งปันความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้

แฟรงคลิน (Franklin, 2005: online) ระบุว่า การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร : เป็นความรู้ข้อเท็จจริง) Know How (รู้วิธีการ : เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ) Know Why (รู้เหตุผล : เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหา นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล : เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่ม ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร การแบ่งปันความรู้หรือ การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) เป็นขั้นตอนการนำเอาความรู้ที่สร้างไว้หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละคนออกมาเป็นรูปแบบ แนวทางเป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (Externalization) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสารฐานข้อมูล คู่มือไปใช้แก้ปัญหาจริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้นๆ (Internalization) (นำทิพย์ วิภาวิน. 2547: 31) ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

มาร์ควาร์ด (Marquardt. 1996: 27-30) ระบุว่า เป็นการใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและเป็นความจำเป็นขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรเรียนรู้ได้ดีขึ้น ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่าย ทอดเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับ อิเล็กทรอนิกส์ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งทั้งที่เป็นไปอย่างตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ

ดาเวนพอร์ท เดอลอง และเบียร์ส (Davenport; de Long; & Beers. 1998: 45-47) ได้ระบุถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ว่า เป็นการมุ่งที่คน กลุ่มคน ในการแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ โดยไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ต้องมีการใช้คนร่วมด้วย เช่น การประชุมอบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เรื่องธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา โดยที่การแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของสมาชิกด้วย

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ว่า เป็นการนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งในและนอกองค์กรอย่างสมดุล

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550: ออนไลน์) ระบุว่า การนำเอาความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กรมาผ่านกระบวนการทางสังคมภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยน ซึ่งตัวกิจกรรม ได้แก่ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การจัดให้มีชุมชนแห่งการปฏิบัติ การจัดการประชุมสัมมนา เป็นต้น

จากความหมายของการแลกเปลี่ยนความรู้สรุปได้ว่า เป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาแลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น การระดมความคิด การให้คำปรึกษา การประชุมสัมมนา การอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นการแลกเปลี่ยนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การประชุมทางไกล การติดต่อสื่อสาร ถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

วิธีการแลกเปลี่ยนความรู้

การแลกเปลี่ยนความรู้มีทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจที่เกิดขึ้นในองค์กรต่างดังนี้ (Marquardt. 1996: 27-30)

1. การแลกเปลี่ยนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการ ดังนี้
 - 1.1 การสื่อสารด้วยการเขียน การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าว ประกาศ
 - 1.2 การฝึกอบรม
 - 1.3 การประชุมภายใน
 - 1.4 การสรุปข่าวสาร
 - 1.5 การสื่อสารภายในองค์กร (วีดิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
 - 1.6 การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น

1.7 การหมุนเวียน / เปลี่ยนงาน

1.8 ระบบพี่เลี้ยง

2. การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานประจำอย่างไม่มีแบบแผน วิธีการมีดังนี้

2.1 การหมุนเวียนงาน

2.2 ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา

2.3 คณะทำงาน

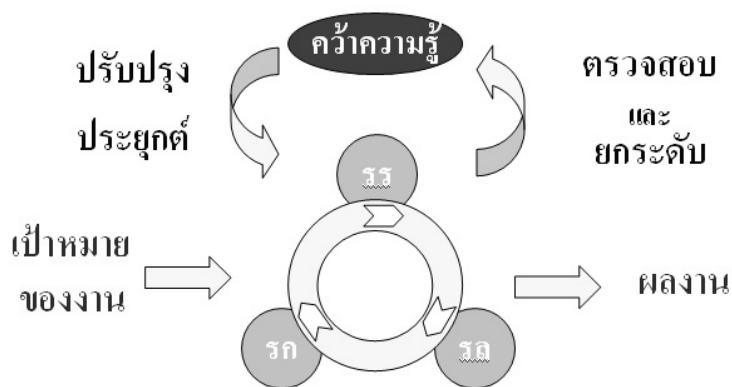
2.4 เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้วิจารณ์ พาณิช (2547: ออนไลน์) ได้เสนอวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้ 3 วิธี คือ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบ Best Practice เป็นวิธีทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง หรือคุณภาพสูง องค์กรขนาดใหญ่ ต้องการ Best Practice ของการทำงานเรื่องต่างๆ นำมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของ Best Practice กับทีมอื่นๆ ให้ทีมอื่นๆ สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานได้ และยิ่งกว่านั้น ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ใหม่ขึ้นให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิม เป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ในองค์กรขนาดใหญ่ การนำวิธีการทำงาน และประสบการณ์ทำงานโดยวิธีการที่เป็น Best Practice เขียนเป็นเอกสารขึ้นไว้บน Intranet หรือ website ขององค์กรให้พนักงานใช้ password เข้ามาดูได้ตลอดเวลา จะช่วยอำนวยความสะดวกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิก

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน หรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจชุดความรู้ (knowledge domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในตำแหน่งที่เผชิญปัญหาค้นหาปัญหา

3. วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่า มีวงจรดังภาพประกอบ 16



Learning to Fly, 2001

ภาพประกอบ 16 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำว่า

ที่มา: วิจารณ์ พานิช. (2547). *วิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย เอกสารประกอบการบรรยาย ในการประชุมประจำปี สวรส* "พลังปัญญาสู่หลักการประกันสุขภาพ". (ออนไลน์).

จากภาพประกอบ 16 เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับนำภูมิใจที่น่าชื่นชม

ในวงล้อหลัก ใช้พลังของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (learning before) เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (learning during) และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (learning after) การเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) คือทีมที่จะทำงานชิ้นนั้นเสาะหากลุ่มหรือทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับ Best Practice ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้ เชิญมาทำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงานนั้น การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน ใช้เทคนิคที่เรียกว่า AAR (After-action Review) และการเรียนรู้ร่วมกันหลังจากงานสำเร็จใช้เทคนิค Retrospect

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดพลังมากแต่ยังไม่พอ ต้องใช้พลังของอีกวงจรหนึ่ง คือ วงจรคว้า (capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และคอยคว้าความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเรา เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจและบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้กว้างขวางขึ้น และพร้อมที่จะให้คนอื่นมาใช้ได้ทันการณ์ ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง จะเกิดผลมหัศจรรย์

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกนำมาใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อันจะทำให้การจัดการความรู้ ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องเหล่านี้ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช. 2548: 138-172)

1. การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้ การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับผู้เล่า ผู้รับฟังและบรรยากาศขณะเล่า
2. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการจัดการหาความรู้หรือข้อมูลว่าเรื่องนั้นๆ มีบุคคลกลุ่มไหนหรือหน่วยงานใดที่ทำได้ผลดีมาก (Best practice) และถือเป็นกัลยาณมิตรที่อาจช่วยแนะนำหรือให้ความรู้ได้ กัลยาณมิตรนี้อาจเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานอื่นก็ได้ ที่ขอวิธีการทำงานจากเขาได้ไปเรียนรู้แนวคิด และแนวปฏิบัติของผู้อื่นแล้วนำมาปรับปรุงใช้ งานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานของเรา
3. การเรียนรู้ระหว่างทำงาน (After Review) เป็นการสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ เป็นการให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเพื่อเป็นประโยชน์ของการวางแผนและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานต่อไป
4. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ
5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอด (Tacit knowledge) แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์ มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลาที่มึปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้

จากแนวคิดข้างต้น การแบ่งปันความรู้หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำเอาความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งในและนอกองค์กรอย่างสมดุล (พริธิตา วิเชียรปัญญา. 2547: 32) ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกัน โดยอาศัยหรือไม่อาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ใน 2 มิติ คือมิติในด้านความรู้ฝังลึกในคน และมิติในด้านความรู้เปิดเผย ซึ่งเป็นการให้ความรู้ซึ่งกันและกันโดยมุ่งที่คน กลุ่มคน ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน โดยผ่านกระบวนการให้ความรู้ระหว่างบุคคลกับเอกสาร (people-to-document) หรือระหว่างบุคคลกับบุคคล (people-to-people) ในองค์การ ซึ่งจะต้องไม่ใช่เฉพาะเทคโนโลยีแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรมสัมมนา การสร้างเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุมทางไกล การสนทนาผ่านทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบของ Intranet Internet Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและสถานศึกษา เป็นต้น (สุกิจ แดงมีแสง; และยงยุทธ อิมอุไร. 2546: 71-72) โดยการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศระหว่างกัน (Best Practice) เพื่อส่งผ่านความรู้ถึงกัน (Collison; & Parcell. 2004: 21-22) การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา ซึ่งจะช่วยให้การแก้ปัญหาได้ดีและช่วยเพิ่มพูนความสามารถและทักษะของพนักงานด้วย รวมทั้ง เพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์การและเพิ่มผลผลิต (Davenport; de Long; & Beers. 1998: 45-47) การให้โอกาส และให้การสนับสนุน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์การ เพราะยิ่งแบ่งปัน ความรู้มาก ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งยากที่สุด เพราะคนไม่ชอบแลกเปลี่ยน กลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ องค์การจึงต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนหรือปิดกั้นความรู้ (วิจารณ์ พานิช. 2547: Online: 7) โดยมีรูปแบบ ดังนี้ (กานต์สุดา มาณะศิริรานนท์. 2546: 157-159)

- 1) การกำหนดนโยบายในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ในองค์การ
 - 2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน
 - 3) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาแลกเปลี่ยน และ
 - 4) เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้
- การแบ่งปันความรู้เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีรูปแบบเครือข่ายภายในสถานศึกษาที่ไม่เน้นการใช้อำนาจสั่งการ หรือควบคุมอย่างเข้มงวด สามารถรับรู้ เรียนรู้และแลกเปลี่ยนกับหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก (Grundstein. 2001: 266-267) ตลอดจนสิ่งแวดล้อม ณ ทุกจุดของการปฏิบัติงาน โดยสถานศึกษควรมีโครงสร้างในลักษณะยืดหยุ่น และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Lethwood; Leonard; & Sharratt. 1998: 262-263) รวมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนการ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและเพียงพอ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 26-34) มีเครือข่ายความรู้ สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

ร่วมกัน ระหว่างครูและบุคลากรต่างๆในสถานศึกษาได้อย่างรวดเร็ว และทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (Macintosh. 1999: Online: 1-2) ซึ่งทำให้ได้ความรู้ใหม่และเกิดความหลากหลายในความรู้ที่เกิดการแลกเปลี่ยนนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครือข่ายที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Lotus. 2000: 31) ที่ช่วยให้เกิดแพร่กระจายได้ง่ายสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา และใช้ได้ในทุกเวลาที่ต้องการ (Grundstein. 2001: 264); (Collison; & Parcell. 2004: 21-22) ในการแลกเปลี่ยนความรู้ นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและชุมชน ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน และกระจายความรู้ไปยังทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องในระบบ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้มีประสบการณ์การแลกเปลี่ยนความรู้ที่หลากหลายที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา (Davenport; & Prusak. 1999: 235-238); (Skymme. 2000: 71) การเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนความรู้ที่หลากหลายเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเฉพาะภายในตัวบุคคลและเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งจะช่วยเสริมศักยภาพการเรียนรู้ในเรื่องอื่นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

การวัดการแบ่งปันความรู้หรือการแลกเปลี่ยนความรู้

จากการศึกษาของวิลลาวัลย์ มาคุ้ม (2549) เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในองค์ประกอบหลักการแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ

1. องค์ประกอบย่อย องค์การ มีตัวบ่งชี้คือ

- 1) ครูมีอิสระในการแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารเป็นผู้นำในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในสถานศึกษา (เช่น การสาธิต การฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม การเสวนา การระดมความคิดเห็น การทำวิจัยในชั้นเรียน)
- 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะของตนให้เพื่อนร่วมงาน
- 4) สถานศึกษามีการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้เพียงพอ

2. องค์ประกอบย่อย วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้คือ

- 1) ครูมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุทธระหว่างเพื่อนครูด้วยกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 2) บรรยากาศการทำงานภายในสถานศึกษามีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื้อพั้ง
- 3) บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ และความรู้สึก

- 4) บรรยากาศภายในสถานศึกษา เป็นไปอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 5) ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนครูด้วยกันภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ
- 6) ผู้บริหารให้การส่งเสริมความคิดนอกกรอบ และความคิดสร้างสรรค์ของครูและ

ทีมงาน

3. องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ มีตัวบ่งชี้คือ

- 1) ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
- 2) สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- 3) สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ

4. องค์ประกอบย่อย ความรู้ ความสามารถ มีตัวบ่งชี้คือ

- 1) ครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนครู

ด้วยกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- 2) ครูร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก

สถานศึกษา

- 3) ครูสามารถใช้ความรู้ของตน ในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ

5. องค์ประกอบย่อย การมีส่วนร่วม มีตัวบ่งชี้คือ

- 1) ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และการแก้ปัญหาในการทำงาน

ทำงาน

- 2) ครูมีการสนทนาทางวิชาการระหว่างเพื่อนครูด้วยกันภายในสถานศึกษาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- 3) ครูมีการสนทนาทางวิชาการระหว่างเพื่อนครูด้วยกันภายนอกสถานศึกษาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- 4) ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระแก่ครูได้แสดงความคิดเห็นในการแลกเปลี่ยน

ความรู้ร่วมกัน

6. องค์ประกอบย่อย การเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้คือ

- 1) ครูมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเรียนรู้ในอดีตในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ (เช่น การสัมมนาทางวิชาการ การทำวิจัยในชั้นเรียน การให้คำปรึกษา การสาธิต)

ความรู้ (เช่น การสัมมนาทางวิชาการ การทำวิจัยในชั้นเรียน การให้คำปรึกษา การสาธิต)

- 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมทางไกลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกทักษะ การสนทนา การให้คำปรึกษา)

- 3) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้เรียนรู้เพิ่มขึ้นโดยส่งเสริมให้ศึกษาต่อ หรือศึกษา

เพิ่มเติม

จากที่กล่าวมาข้างต้น การแบ่งปันความรู้ หมายถึง ระดับการส่งเสริม สนับสนุน จากผู้บริหาร การจูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในภายนอกโรงเรียน มีการส่งเสริมในกา ใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ เพียงพอเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ และระดับการปฏิบัติของครูในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดระหว่างเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ มีบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก เป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.4.3 การประยุกต์ใช้ความรู้

แฟรงคลิน (Franklin. 2005: online) ระบุว่าการใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ เป็นการใช้ความรู้ในองค์กร จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้อย่างต่าง ๆ (Combination) (น้ำทิพย์ วิชาวิน . 2547: 31) ปัจจัยหลัก 8 ประการที่ช่วยให้องค์กรสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ (ยุรพร ศุภรัตน์ . 2552: 162-163; อ้างอิงจาก Davenport; et al. 1998) คือ

1. การเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ หรือมูลค่าของอุตสาหกรรม การเชื่อมโยงผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจที่องค์กรได้รับจากการใช้ความรู้หรือโครงการจัดการความรู้ คือ การประหยัดเงินหรือการมีรายรับที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เช่น บางองค์กรมีการจัดการ ลิขสิทธิ์ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เกิดผลประโยชน์อื่นๆ ทางอ้อมด้วย เช่น การมีรอบระยะเวลาในการผลิตดีขึ้น หรือลูกค้ามีความพอใจกับสินค้าและบริการขององค์กร
2. สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งทางด้านเทคนิคและองค์กร โครงการเกี่ยวกับความรู้ในองค์กรมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จหากมีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคนิคและองค์กร การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดการความรู้อาจหมายถึง การวางบทบาทและกลุ่มคนในองค์กรที่สมาชิกมีทักษะที่สมาชิกคนอื่นสามารถสอบถามหรือสร้าง เป็นเครือข่าย เป็นต้น
3. มาตรฐานและความยืดหยุ่นในโครงสร้างความรู้ ความสมดุลในโครงสร้างความรู้ เป็นสิ่งสำคัญในหลายๆ โครงการ ความรู้ ะมีความสัมพันธ์กับบุคคล เพราะบุคคลเป็นผู้ที่มีความรู้ และอาจจะเปลี่ยนไปได้ เช่น การต่อยอดความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ได้ และสำหรับการจัดเก็บก็จะต้องมีระบบการจัดเก็บความรู้เพื่อให้สามารถเรียกใช้ได้โดยสะดวก

4. วัฒนธรรมที่สนับสนุนกับความรู้ วัฒนธรรมที่สำคัญ และสร้างขั้วยาก หากในองค์กรนั้นยังไม่มีวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องนี้ควรมีสิ่งต่อไปนี้เพื่อที่จะสนับสนุนความรู้

4.1 สมาชิกมีพื้นฐานทางบวกต่อการเป็นพนักงานที่มีความรู้ อยากรู้ ฉลาด และเต็มใจที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีผู้บริหารสนับสนุนการสร้างความรู้และการใช้ความรู้ด้วย

4.2 การสร้าง การแบ่งปัน และการใช้ความรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่โดยทั่วไป หากวัฒนธรรมองค์กรไม่สนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการสนับสนุน ไม่มีองค์ความรู้ ก็อาจจะทำให้เกิดการใช้ความรู้ได้ยาก

5. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและใช้ภาษาที่เข้าใจชัด เนื่องจากคำว่า “ความรู้” “ข้อมูล” และ “การเรียนรู้ขององค์กร” ถูกใช้และตีความอย่างหลากหลาย โครงการที่ประสบความสำเร็จจะมีความชัดเจนในแนวคิดเหล่านี้ และการใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเห็นได้เด่นชัดคือ การเปลี่ยนวิธีการคิดเกี่ยวกับความรู้ ซึ่งเกือบจะทั้งหมด หมายถึงการเปลี่ยนแปลงภาษาที่ใช้ ผู้จัดการความรู้จะต้องตัดสินใจว่าเมื่อไรและอย่างไรที่จะต้องสื่อสารวัตถุประสงค์ให้มีประสิทธิภาพ

6. สนับสนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนและเสริมการจูงใจให้สร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ เป็นปัจจัยที่ไม่มีตัวตน และจับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรอาจจะมีการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายขึ้น เป็นต้น

7. มีช่องทางการถ่ายโอนความรู้หลายช่องทาง ผู้จัดการความรู้ทราบดีว่าการถ่ายโอนความรู้ที่เกิดขึ้นได้จากหลายช่องทาง และแต่ละช่องทางก็ให้คุณค่าที่แตกต่างกัน บางแห่งใช้การประชุมแบบ Face-to-face ระหว่างนักวิจัยเพื่อการถ่ายทอดความรู้ ขณะที่บางองค์กรใช้การสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่สมาชิกในองค์กรสามารถเข้ามาร่วมใช้ได้ เป็นต้น

8. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เหมือนกับโครงการปรับเปลี่ยนอื่นๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้สนับสนุนเพื่อการถ่ายโอนและใช้ความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เช่น การจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร หรืออาจจะให้เงินทุนสนับสนุนหรือทรัพยากรอื่นเพื่ออำนวยความสะดวก

การประยุกต์ใช้ความรู้เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้หรือนำความรู้มาใช้ใหม่เป็นความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่สถานศึกษามีการเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เช่น จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร คู่มือ ตำรา บทความ หลักสูตร เป็นต้น (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547: 16-31) เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลหรือองค์กร (McKeen; & Smith. 2003: 58) กระบวนการนำความรู้ไปใช้ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์และไม่คุ้มค่า (วิจารณ์ พานิช 2547: Online: 7) ซึ่งมีรูปแบบ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร
2. การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการนำความรู้ไปใช้
3. เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อ สอทัศน์ต่าง
4. เลือกวิธีการที่จะนำความรู้ไปใช้

5. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้
6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการนำความรู้ไปใช้ตามวาระ (1,3,6 เดือน)
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป
8. การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้ให้ขององค์กรในสื่อพิมพ์ประเภทต่างๆ ขององค์กร เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา Home Page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและองค์กร
9. การจัดนิทรรศการทั้งภายใน ภายนอกองค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
10. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้งการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
11. การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึงหลักในการให้บริการ ประกอบด้วยเป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการ และเป็นผู้บริการตนเอง เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ สอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี มีดัชนีประเมินการบริการที่ชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว การทันเวลา และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และการมีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ
12. กิจกรรมการบริการ ประกอบด้วย การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและชี้นำสังคม โดยผ่านช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วีดิโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ทั้งบทความ บรรยายสรุป รายงาน ตำรา โครงการ ผลการวิจัย แนวคิดและนวัตกรรม การฝึกอบรม สัมมนา การให้คำปรึกษาโดยมีหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาทั้งแก่บุคคล หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคลทั้งภายในภายนอกองค์กร รวมทั้ง การให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้นอกองค์กร เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์เรียนรู้ชุมชน ห้องแล็บของสังคมและการให้บริการสถานที่เครื่องมือ และผู้ชำนาญการแก่บุคคลทั้งภายในภายนอกองค์กรในการจัดทำโครงการการวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่นๆ (กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ 2546: 157-159); (บุญส่ง หาญพานิช 2547: 50-55)

การวัดการใช้ความรู้ขององค์กร

ดาเวนพอต และคนอื่นๆ (ยุรพร ศุภรัตน์. 2552: 163-164; อ้างอิงจาก Davenport; et al. 1998) ได้สังเกตและจากการศึกษาได้ใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเติบโตของทรัพยากรในโครงการที่มีการจัดการความรู้ซึ่งรวมถึงคนและตัวเงิน การเติบโตของปริมาณความรู้ เนื้อหาความรู้ และการใช้ความรู้ เช่น จำนวนเอกสารหรือการเข้าถึงที่เก็บความรู้ขององค์กร หรือการมีส่วนร่วมในการพูดคุยเกี่ยวกับงานในโครงการ เป็นต้น งานในโครงการจัดการความรู้สามารถอยู่รอดได้โดยไม่ต้องมีผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้สนับสนุนซึ่งก็คือ เป็นงานของ

ทุกคนในองค์กร ไม่ใช่งานของผู้ใดผู้หนึ่ง มีหลักฐาน ของผลตอบแทนทางการเงินหรือกิจกรรมทางการจัดการความรู้แสดงให้เห็น เช่น การเป็นศูนย์กำไร หรือถ้าเป็นองค์กรใหญ่อาจจะไม่จำเป็นต้องแสดงอย่างละเอียดแต่เป็นแนวความคิด เป็นต้น

จากการศึกษาของวิลาวัลย์ มาคัม (2549) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในองค์กรประกอบการนำความรู้ไปใช้ ประกอบด้วยองค์ 3 ประกอบย่อยคือ

1. องค์ประกอบย่อย องค์การ ตัวบ่งชี้คือ

- 1) สถานศึกษามีการนำความรู้ไปใช้ด้วยวิธีการต่างๆ (เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดอบรม การจัดทำวีดิทัศน์ วิทยู โทรทัศน์ เว็บไซต์ของสถานศึกษา การประชุม การสัมมนา)
- 2) สถานศึกษามีหน่วยงาน หรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการนำความรู้ไปใช้
- 3) สถานศึกษามีการให้บริการใช้สถานที่ หรือให้ครูที่มีความรู้ความสามารถแก่หน่วยงานภายนอกสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมความรู้ต่างๆ
- 4) สถานศึกษาให้ความสะดวกแก่ครูในการเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ เพื่อนำความรู้ไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ
- 5) สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ให้ครูได้รู้ว่าความรู้ใดที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 6) สถานศึกษามีการนำความรู้ใหม่ที่แสวงหามาได้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพสถานศึกษา การบริการ และการจัดการเรียนการสอน

2. องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้คือ

- 1) สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมของสถานศึกษา
- 2) สถานศึกษามีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ความรู้ ของสถานศึกษาโดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. องค์ประกอบย่อย ความรู้ ความสามารถ ตัวบ่งชี้คือ

- 1) ครูสามารถนำความรู้ ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 2) สถานศึกษาจัดให้ครูที่มีความรู้และทักษะเป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้
- 3) ครูมีการเผยแพร่ความรู้ของตนในแหล่งต่างๆ ภายในสถานศึกษา (เช่น จัดหมายข่าว การจัดนิทรรศการ วารสารของสถานศึกษา)
- 4) ครูมีการเผยแพร่ความรู้ของตนในแหล่งต่างๆ ภายนอกสถานศึกษา (เช่น วารสารทางวิชาการ)

นอกจากนี้จากการศึกษาของ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ได้ตัวบ่งชี้ซึ่งประกอบด้วยการถ่ายโอนและใช้ความรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้คือ

1. บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษามีการถ่ายโอนความรู้ที่ได้มาซึ่งกันและกัน
2. บุคลากรและทีมงานในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
3. มีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก

ความรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้น การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึงระดับปฏิบัติของผู้บริหารในการช่วยเหลือสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาใช้อย่างสะดวก รวดเร็วทันเวลา และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงระดับความสามารถของครูในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน มีการเผยแพร่ความรู้ของตนในแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3.5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) เราจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์การ

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการประยุกต์การจัดการความรู้กับการบริหารองค์กร ทั้งนี้หากองค์กรใดมีความสามารถในการจัดการกับความรู้ที่คนในองค์กรมีอยู่ผ่านการสร้าง จัดเก็บ เผยแพร่ และใช้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เทคนิคหรือเคล็ดลับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จหรือ know-how วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือ best practice ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งหากมีการถ่ายทอดแบ่งปันไปยังคนอื่น ๆ ก็จะมีส่งผลให้การทำงานในองค์กรเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยในการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ และส่งผลให้องค์กรแข่งขันได้ในที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีความสะดวกและง่าย และมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม ก็คือเทคโนโลยีสารสนเทศ (จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ . 2547: ออนไลน์) และองค์กรส่วนใหญ่ยอมรับว่าเทคโนโลยีเป็นทางออกในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดการความรู้ที่เห็นผลอย่างรวดเร็ว (Silver. 2000) การจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาทีรวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม(Holsapple; & Whinston. 1998) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้และการ

จัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอน หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (กานต์สุตมา ฆะศิริานนท์. 2546: 136-137) เป็นการเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบ สำคัญของผลิตภัณฑ์บริหารเทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ (Takeuchi; & Nonaka. 2004) เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศสำหรับกระบวนการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ (พรธณี สนวนเพลง. 2552: 151)

เทคโนโลยีสารสนเทศได้กลายเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้ องค์กรสามารถจัดหา จัดเก็บ กระจาย และใช้ความรู้และสารสนเทศได้อย่างสะดวก ง่าย และเห็นผลอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการช่วยขจัดอุปสรรคด้านระยะทางและเวลา ในการเผยแพร่ความรู้ ปัจจุบันเทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้มีหลากหลายและ ได้รับการพัฒนามากขึ้นตามพัฒนาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) เว็บท่าหรือศูนย์รวมของเว็บ (Portal) และอื่นๆ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ หรือเรียกอีก อย่างหนึ่งว่า ระบบจัดการความรู้ (KMS) เป็นระบบสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) สำหรับองค์กรในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Savary. 1999) ความหมายอีกนัยของระบบจัดการความรู้คือระบบสารสนเทศระบบหนึ่งที่สนับสนุนการสร้าง (generation) การเก็บรักษา (preservation) และการแบ่งปันถ่ายทอด (sharing) ความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

การพัฒนาสถาปัตยกรรมระบบการจัดการความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีในการสร้าง แบ่งปัน และ จัดเก็บความรู้เพื่อการใช้งานเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ นักเทคโนโลยีแต่ต้องการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ชู (Chua. 2004: online) ได้พัฒนาโมเดลของ สถาปัตยกรรมระบบการจัดการความรู้ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับคือ

1. บริการโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure services) หมายถึงเทคโนโลยีพื้นฐานที่จำเป็น ในการประยุกต์กับการจัดการความรู้มี 2 ประเภทคือเทคโนโลยีสำหรับการจัดเก็บ (Storage) และเทคโนโลยี สำหรับการสื่อสาร (Communication)

1.1 เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดเก็บความรู้หรือคลังความรู้ (knowledge repository) เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บตัวเนื้อหาความรู้ (content) และโครงสร้าง (structure) ซึ่งเป็นส่วนที่อธิบาย รายละเอียดที่เจาะจง องความรู้แต่ละหน่วย แบบแผนของตรรกะนี้ และการที่ความรู้แต่ละหน่วยจะ สามารถเชื่อมโยงกับความรู้อื่นๆ ฉะนั้นคลังความรู้เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการสร้าง (creation) และใช้ความรู้ซ้ำ (reuse)

1.2 เทคโนโลยีที่สนับสนุนการสื่อสารมี 3 ประเภทคือ 1) เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างพนักงาน เช่นการส่งแฟ้มข้อมูล e-mail เป็นต้น 2) เทคโนโลยีที่สนับสนุนความร่วมมือระหว่างพนักงาน เป็นการใช้เทคโนโลยีในการช่วยให้พนักงานสามารถพูดคุยโต้ตอบ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งในเวลาเดียวกัน (synchronous) และต่างเวลา (asynchronous) เช่น ระบบที่สนับสนุนการประชุม (NetMeeting) หรือการพูดคุย (chat) เป็นต้น(พรณี สวนเพลง. 2552: 164)

2. การบริการความรู้ หมายถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้บริการความรู้ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งมี 3 ด้านได้แก่การส่งเสริมกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ การส่งเสริมการไหลเวียนของความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ที่เก็บไว้ (Martin. 2000) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการบริการความรู้ประกอบด้วย

2.1 การสร้างความรู้ ความรู้ถูกสร้างผ่านวิธีการ 3 รูปแบบได้แก่การใช้ประโยชน์จากความรู้เดิม (exploitation) การสำรวจความรู้ (exploration) การประมวลและการเข้ารหัสความรู้ (codification) การใช้ประโยชน์จากความรู้เดิมเป็นกระบวนการในการกลั่นกรองความรู้ที่มีอยู่เดิมเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม

2.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) การส่งผ่านความรู้เกี่ยวข้องกับการไหลเวียนของความรู้จากคนหรือกลุ่มคนไปยังคนอื่นๆ ในองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งปันความรู้ซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการแบ่งปันความรู้เริ่มแรกเป็นการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social network analysis tools) แต่ต่อมาได้พัฒนาเครื่องมือที่เน้นความร่วมมือของคนในกลุ่ม (Collaboration tools) นั่นคือการประมวลผลกระบวนการทางสังคม (social computing) ซึ่งเป็นพัฒนาการของระบบดิจิทัลซึ่งพรรณาสารสนเทศและเนื้อหาที่เกิดขึ้นในสังคมที่สนับสนุนกิจกรรมและการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างให้เกิดการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทางสังคมของคน

3. บริการประสานผู้เข้ากับแหล่งความรู้หรือแหล่งสารสนเทศ (Presentation services) โดยมีการประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ากับแหล่งความรู้สารสนเทศ ซึ่งมี 2 ประเภทคือ บริการที่แสดงความเป็นส่วนบุคคลของผู้ใช้แต่ละคน(Personalization) และระบบที่ช่วยการมองเห็น (Visualization)

3.1 Personalization คือระบบที่แสดงความเป็นส่วนบุคคลของผู้ใช้แต่ละคน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างระบบที่เหมาะสมกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของผู้ใช้แต่ละคน โดยเกี่ยวข้องกับการรวบรวมสารสนเทศของผู้ใช้และจัดส่งเนื้อหาและบริการที่เหมาะสมให้ผู้ใช้ตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Bonett. 2001: online)

3.2 Visualisation คือระบบที่ช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจสารสนเทศและความรู้ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยการสร้างการสืบค้นผ่านระบบหัวข้อ และเครื่องมืออื่นที่ใช้งานง่าย เช่น การให้บริการ Search engine

นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในงานวิจัยของ ชอย (Choi. 2000: Abstract) ศึกษาพบว่าโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) เป็นปัจจัยที่ผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผล ฮัสเซียนและคนอื่นๆ (Hussian; et al. 2004: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้พบว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและส่งเสริมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเฮอร์เลย์และกรีน (Hurley; & Green. 2005: Abstract) เกลิบ (Ghalib. 2004: Abstract) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โมฮัมมัด และคนอื่นๆ (Mohamad; et al. 2005: Abstract) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจุบันนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่น่าเชื่อว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ยังคงรูปแบบถาวรและความรู้เป็นแหล่งการเรียนรู้ในการเพิ่มหนทางแห่งความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ วิธีที่จะจัดการกับความรู้ขอแนะนำว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ การจัดการความรู้นั้นจะต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การวัดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้

ในการศึกษาของ วิลลา วลัย มาคัม (2549) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้แทบทุกขั้นตอน จากผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ที่เป็นองค์ประกอบหลักด้านการสร้างความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้ มีองค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบ โดยมีตัวบ่งชี้ดังนี้

1. ด้านการสร้างความรู้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้คือ
 - 1.1 สถานศึกษามีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศภายใน (Intranet)
 - 1.2 สถานศึกษามีบุคลากรรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการเฉพาะ
 - 1.3 ครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างความรู้เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน
2. ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้คือ
 - 2.1 ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
 - 2.2 สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
 - 2.3 สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ
3. ด้านการเก็บความรู้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้คือ
 - 3.1 สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่เพียงพอในการเก็บความรู้ที่สถานศึกษาต้องการ
 - 3.2 สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยในการจัดเก็บความรู้ได้มากและ

ทันเวลา

- 3.3 สถานศึกษามีการเก็บความรู้ไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา

4. ด้านการนำความรู้ไปใช้ องค์ประกอบย่อย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้คือ

4.1 สถานศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมของสถานศึกษา

4.2 สถานศึกษามีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ความรู้ของสถานศึกษาโดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคมและองค์กร ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการเรียนรู้ขององค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้นโรงเรียนจะต้องจัดให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในและภายนอก การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้สำหรับการสร้างความรู้เพื่อการเรียนการสอน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการเผยแพร่ความรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และการจัดให้มีสถานที่ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เพียงพอและทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินงานดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประชากรคือผู้บริหาร และครูโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการประเมินให้เป็นโรงเรียนในฝันจำนวน 273 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 273 คน และครูโรงเรียนในฝันจำนวน 1,092 คน (ศูนย์ข้อมูลโรงเรียนในฝัน, 2553: ออนไลน์)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารและครูโดยใช้ตารางการกำหนด ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ สิริชัย กาญจนวาสี (2550: 145) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 ของประชากร เมื่อยอมให้ความคลาดเคลื่อน $\pm 1\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 679 คน แล้วทำการสุ่มโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 82 คน และครูหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 656 คน รวมทั้งหมด 738 คน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 3 โดยมีลำดับการสุ่มดังนี้ 1) กำหนดจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 จากโรงเรียนทั้งหมด 273 โรงเรียน ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 82 โรงเรียน 2) กำหนดสัดส่วนของโรงเรียนที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน 82 โรงเรียนในแต่ละจังหวัด 3) สุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีการจับฉลากเลือกโรงเรียนที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละจังหวัดตามสัดส่วนที่ได้กำหนดในข้อ 2 และได้รับคืนจากการตอบแบบสอบถามจำนวน 70 โรงเรียน จำนวน 656 คน คิดเป็นร้อยละ 89 รายละเอียดประชากร และกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในฝันรุ่น 1 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในฝันรุ่น 1 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| จังหวัด | ประชากร (โรงเรียน) | กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน) | กลุ่มตัวอย่าง (ผู้บริหารและ ครู) | ได้รับคืน | ร้อยละ รับคืน |
|-------------|-----------------------|-----------------------------|--|------------|------------------|
| กาฬสินธุ์ | 18 | 5 | 45 | 36 | 80 |
| ขอนแก่น | 21 | 6 | 54 | 45 | 83 |
| ชัยภูมิ | 16 | 5 | 45 | 45 | 100 |
| นครพนม | 9 | 3 | 27 | 27 | 100 |
| นครราชสีมา | 26 | 8 | 72 | 45 | 63 |
| บุรีรัมย์ | 18 | 5 | 45 | 44 | 98 |
| มหาสารคาม | 11 | 3 | 27 | 27 | 100 |
| มุกดาหาร | 5 | 2 | 18 | 18 | 100 |
| ยโส | 9 | 3 | 27 | 27 | 100 |
| ร้อยเอ็ด | 16 | 5 | 45 | 45 | 100 |
| เลย | 13 | 4 | 36 | 36 | 100 |
| ศรีสะเกษ | 17 | 5 | 45 | 36 | 80 |
| สกลนคร | 17 | 5 | 45 | 45 | 100 |
| สุรินทร์ | 14 | 4 | 36 | 36 | 100 |
| หนองคาย | 16 | 5 | 45 | 45 | 100 |
| หนองบัวลำภู | 3 | 1 | 9 | 9 | 100 |
| อำนาจเจริญ | 7 | 2 | 18 | 18 | 100 |
| อุดรธานี | 17 | 5 | 45 | 27 | 60 |
| อุบลราชธานี | 20 | 6 | 54 | 45 | 83 |
| รวม | 273 | 82 | 738 | 656 | 88.89 |

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบประมาณ (Rating Scale) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพดังนี้

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างเครื่องมือ
2. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัด การความรู้อัจฉริยะต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้
3. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามวิธีของลิคเอิร์ต (Likert) จากการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. กำหนดโครงสร้างและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละตัวแปร
5. กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถาม
6. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา(Content Validity) ภาษาที่ใช้เพื่อให้มีความสมบูรณ์ และสามารถวัดในสิ่งที่จะวัดได้ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้อคำถาม ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ได้แต่ละข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .67 ถึง 1.00
7. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ นำไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร และครูโรงเรียนในฝันที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เป็นผู้บริหาร 5 คน และครูหัวหน้า กลุ่มงาน 25 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์พิจารณาคุณภาพของแบบสอบถามดังนี้

7.1 การวิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item analysis) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามนั้นๆ (Item-total correlation) โดยใช้เกณฑ์ข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนรวมเป็นบวก และมีค่าตั้งแต่ .30 ขึ้นไป (Aiken. 2003: 66-67) จึงจะถูกนำไปใช้ในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทุกข้อในแต่ละปัจจัยมีค่าสูงกว่า .30 แสดงว่าแบบสอบถามมีคุณภาพตามเกณฑ์

7.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามแต่ละด้าน หลังจากนั้นพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันสูงระหว่างข้อคำถามที่เป็น องค์ประกอบเดียวกันและพิจารณาเห็นว่าข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันสูงนั้นมีลักษณะคำถามที่คาบเกี่ยวและซ้ำซ้อนกันซึ่งจะส่งผลให้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคลาดเคลื่อนเนื่องจากเกิดภาวะพหุเส้นตรง (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้พิจารณาตัดออกผลปรากฏว่าได้แบบสอบถามที่มีความเหมาะสมจำนวน 84 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละด้าน ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

| แบบสอบถาม | จำนวน (ข้อ) | ค่าความเชื่อมั่น |
|-----------------------------------|----------------|------------------|
| แบบสอบถามผลสำเร็จการจัดการความรู้ | | |
| ด้านผลสำเร็จด้านผู้บริหาร | 7 | .89 |
| ด้านผลสำเร็จด้านผู้สอน | 4 | .80 |
| ด้านผลสำเร็จด้านผู้เรียน | 5 | .87 |
| แบบสอบถามภาวะผู้นำองค์กร | | |
| ด้านบุคลิกผู้นำ | 5 | .92 |
| ด้านทักษะการบริหาร | 4 | .90 |
| แบบสอบถามการทำงานเป็นทีม | 5 | .88 |
| แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร | | |
| ด้านการใช้อำนาจ | 4 | .82 |
| ด้านมนุษยสัมพันธ์ | 6 | .91 |
| ด้านสัมฤทธิ์ผล | 8 | .92 |
| แบบสอบถามการจัดการความรู้ | | |
| ด้านการแสวงหาความรู้ | 3 | .86 |
| ด้านการแบ่งปันความรู้ | 8 | .92 |
| ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ | 11 | .91 |
| แบบสอบถามเทคโนโลยีสารสนเทศ | 14 | .96 |

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอน 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอน 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งมีปัจจัยดังนี้

1. สอบถามเกี่ยวกับ ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยด้านผลสำเร็จด้านผู้บริหาร ผลสำเร็จด้านผู้สอน และด้านผลสำเร็จด้านผู้เรียน
2. สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กร ประกอบด้วยด้านบุคลิกผู้นำ และด้านทักษะการบริหาร
3. สอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

4. สอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยด้านการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

5. สอบถามเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม

เกณฑ์ในการให้คะแนนในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ผู้วิจัย กำหนดลำดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด หรือเป็นจริงมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมาก หรือเป็นจริงมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง หรือเป็นจริงปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อย หรือเป็นจริงน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด หรือเป็นจริงน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน แปลค่าเฉลี่ยของคะแนนดังนี้

- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50 – 5.00 หมายถึง ผลสำเร็จมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 – 4.49 หมายถึง ผลสำเร็จมาก
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50 – 3.49 หมายถึง ผลสำเร็จปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50 – 2.49 หมายถึง ผลสำเร็จน้อย
- ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.49 หมายถึง ผลสำเร็จน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังโรงเรียนในฝันที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยแนะนำวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับผู้ช่วยนักวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจนเข้าใจอย่างชัดเจน
3. แบ่งพื้นที่รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลกับผู้ช่วยนักวิจัยโดยกำหนดเขตข้อมูลที่จะจัดเก็บเป็น 3 เขตคือ เขตอีสานตอนเหนือ อีสานตอนกลาง และอีสานใต้ โดยผู้ช่วยนักวิจัยสองคนแบ่งรับผิดชอบอีสานตอนเหนือ และอีสานตอนใต้ ส่วนผู้วิจัยรับผิดชอบอีสานตอนกลาง และติดต่อประสานงานกันทางโทรศัพท์ และเฟสบุ๊ค (facebook) หากมีปัญหาระหว่างการเก็บข้อมูล
4. ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยดำเนินการไปติดต่อที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5. นำหนังสือจากเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตส่งพร้อมกับหนังสือที่ได้ขอไว้จากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของเครื่องมือในแต่ละ ตอนโดยคัดเลือกข้อมูลของฉบับที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์

2. ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยแต่ละชุด

3. นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยในครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย ซึ่งมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการทางสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ บรรยาย เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาวิจัยตามวัตถุประสงค์

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson's product-moment correlation coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงสาเหตุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

2.2 การวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องแบบจำลองเชิงสาเหตุ ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนในฝัน โดยภาพรวมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากทฤษฎี แนวคิดและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และคำนวณขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีผลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของ โรงเรียนในฝัน โดยใช้โปรแกรม สำเร็จรูปในการวิเคราะห์และการตรวจสอบมีขั้นตอนดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542: 23-60)

2.2.1 การกำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง (specification of the model) ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าตัวแปรสาเหตุตัวใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อผล สำเร็จในการจัดการความรู้ โดยผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของแบบจำลองว่า ความสัมพันธ์ต้องเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (recursive model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (exogenous variable) และตัวแปรภายใน (endogenous variable)

2.2.2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลอง (identification of the model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎ t (t-rule) นั่นคือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง โดยกฎ กล่าวไว้ว่า แบบจำลองจะระบุค่าได้พอดีเมื่อ $t \leq (1/2) (p+q (p+q+1))$ และกฎความสัมพันธ์ทางเดียว (recursive model)

2.2.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง (parameter estimation from the model) ผู้วิจัยใช้การประเมินค่าโดยใช้วิธี ML (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุดเนื่องจากมีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากมาตรวัด

3. การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง (goodness – of – fit measure) เพื่อศึกษาภาพรวมของแบบจำลองว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบดังนี้

3.1 ค่าสถิติไค – สแควร์ (chi-square statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค- สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใดแสดงว่าข้อมูลแบบจำลองลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ค่าไคสแควร์เองก็มีความอ่อนไหวในเรื่องของขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ เมื่อขนาดกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ค่าไคสแควร์ก็จะมีค่าสูง ส่งผลให้ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญได้ทั้งที่แบบจำลองที่ตรวจสอบมีความกลมกลืนกับข้อมูล การพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลองจึงควรพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืนหลาย ๆ ดัชนีร่วมกัน

3.2 ดัชนีบ่งบอกความกลมกลืน (fit index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับแบบจำลองที่กำหนดขึ้น ดัชนี NNFI (Non-Normed Fit index) หรือ ดัชนี TLI (Tucker-Lewis index) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 แต่ค่าที่ได้สูงกว่า .90 ถือว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair; et al. 2010: 689) โดยค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลสูงด้วย (Bollen. 1989: 270)

3.3 ค่า CFI (Comparative Fit Index) เป็นดัชนีที่พัฒนาขึ้นโดย เบนท์เลอร์ (Hu; & Bentler. 1995: 85); citing (Bentler. 1989) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบประเภทที่ 3 ที่คำนวณขึ้นจากสถิติไคสแควร์ที่มีการแจกแจงแบบ non-central distribution มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ยิ่งค่าเข้าใกล้ 1 ก็ยิ่งแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนดีกว่าโมเดลฐาน เกณฑ์ที่นิยมใช้ก็คือโมเดลที่มีความกลมกลืนควรมีค่าดัชนี CFI ไม่ต่ำกว่า .90

3.4 ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่น้อยกว่า .05 แสดงว่ามีความสอดคล้องสนิท (close fit) แต่อย่างไรก็ตามค่าที่ใช้ได้และถือว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับแบบจำลองไม่ควรจะเกิน .08

3.5 ค่า SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) เป็นค่าที่บอกขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของแบบจำลองสองแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าของดัชนีเชิงประจักษ์ ค่าของดัชนี SRMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทั่วไปไม่ควรใหญ่กว่า .08

ดัชนีความสอดคล้องเหล่านี้มองความกลมกลืน จากมุมมองที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการพิจารณาความสอดคล้องของแบบจำลองว่ามีความเหมาะสมหรือไม่จึงควรพิจารณาจากดัชนีส่วนใหญ่ที่บ่งบอกว่าแบบจำลองมีความเหมาะสม

4. การประเมินความกลมกลืนในผลลัพธ์ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของแบบจำลองภายหลังจากการประเมินความกลมกลืนของแบบจำลองในภาพรวมแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องประเมินคือการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้อง และอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผล หรือไม่ การตรวจสอบนี้ทำให้ทราบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริงหรือไม่ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

4.1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard errors) โดยค่าความคลาดเคลื่อนควรมีขนาดเล็ก ในการตีความว่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดใดนั้น พิจารณาจากค่าประมาณพารามิเตอร์ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ หากค่าประมาณพารามิเตอร์มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดเล็ก และหากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดใหญ่ เป็นการบ่งบอกว่าแบบจำลองยังไม่ดีพอ (นงลักษณ์ วิรัชชัย . 2542: 53) สำหรับการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานด้วยโปรแกรมลิซเรลนั้น เมื่อใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีไลค์ลิวต์สูงสุด (ML) จะถูกต้องแม่นยำ เมื่อตัวแปรสังเกตมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติปลายตัวแปร

4.2 สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (squared multiple correlation : R^2) หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกต โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยค่าสถิติที่มีค่าสูง แสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรง แต่ถ้ามีค่าสถิติน้อย แสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรงน้อยและไม่มีประสิทธิภาพ

5. การตีความและการปรับแบบจำลอง (interpreting and modifying the model) ในการตรวจสอบการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น เมื่อตรวจสอบแบบจำลองแล้วพบว่า แบบจำลองยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือกล่าวได้ว่าแบบจำลองยังไม่มีความถูกต้อง ก็จะทำการปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจาก (1) ความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ (2) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (modification indices-MI) จากนั้นจึงเริ่มต้นในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากขั้นตอนแรกใหม่หากการตรวจสอบแล้วพบว่าแบบจำลองมีความถูกต้อง ก็จะเป็นการตีความแบบจำลองโดยการอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบจำลอง

จากกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลองดังตาราง 3

ตาราง 3 เกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลอง

| สถิติ | ค่าสถิติ |
|----------|------------------------------------|
| χ^2 | ไม่มีนัยสำคัญ(p-Value มากกว่า .05) |
| CFI | มากกว่า .90 |
| GFI | มากกว่า .90 |
| AGFI | มากกว่า .90 |
| RMSEA | ไม่เกิน .08 |
| SRMR | ไม่เกิน .08 |



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน และเพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยศึกษาผ่านตัวแปรใน โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น (Structural Equation Model : SEM) จำนวน 6 ปัจจัยประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำองค์กร 2) การทำงานเป็นทีม 3) บรรยากาศองค์กร 4) กระบวนการจัดการความรู้ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน มีดังนี้

| | | |
|-----------|-----|--|
| n | แทน | จำนวนตัวอย่าง |
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| SD | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| CV | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย |
| Skewness | แทน | ค่าความเบ้ |
| Kurtosis | แทน | ค่าความโด่ง |
| χ^2 | แทน | ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ใช้ในการทดสอบความกลมกลืน |
| p-value | แทน | ค่าความน่าจะเป็น (Probability) หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ |
| df | แทน | องศาอิสระ (Degree of freedom) |
| GFI | แทน | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index) |
| AGFI | แทน | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index) |
| CFI | แทน | ค่าวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index) |
| SRMR | แทน | ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual) |
| RMSEA | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation) |
| R^2 | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Squared multiple correlation) |

| | | |
|----|-----|-----------------------------------|
| TE | แทน | อิทธิพลรวม (Total effects) |
| IE | แทน | อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects) |
| DE | แทน | อิทธิพลทางตรง (Direct effects) |

ปัจจัยผลสำเร็จในการจัดการความรู้ (Successful knowledge management : SUC)

| | | |
|------|-----|-----------------------|
| exec | แทน | ผลสำเร็จด้านผู้บริหาร |
| inst | แทน | ผลสำเร็จด้านผู้สอน |
| lear | แทน | ผลสำเร็จด้านผู้เรียน |

ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร (Leadership organization : LEA)

| | | |
|------|-----|----------------|
| pers | แทน | บุคลิกผู้นำ |
| skil | แทน | ทักษะการบริหาร |

ปัจจัยแฝงการทำงานเป็นทีม (Teamwork : TEA)

| | | |
|------|-----|-----------------|
| team | แทน | การทำงานเป็นทีม |
|------|-----|-----------------|

ปัจจัยบรรยากาศองค์กร (Organizational climate : ORG)

| | | |
|------|-----|---------------|
| powe | แทน | การใช้อำนาจ |
| hum | แทน | มนุษยสัมพันธ์ |
| achi | แทน | สัมฤทธิ์ผล |

ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process : KM)

| | | |
|-------|-----|-----------------------|
| pur_k | แทน | การแสวงหาความรู้ |
| sha_k | แทน | การแบ่งปันความรู้ |
| app_k | แทน | การประยุกต์ใช้ความรู้ |

ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology : TEC)

| | | |
|------|-----|-------------------|
| tech | แทน | เทคโนโลยีสารสนเทศ |
|------|-----|-------------------|

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเรียงลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน
2. ผลการศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน
3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
4. ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการวัดความสัมพันธ์เชิง

สาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

5. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามลักษณะต่างๆ ดังแสดงตามตาราง 4

ตาราง 4 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (n = 656 คน)

| คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 324 | 49.4 |
| หญิง | 332 | 50.6 |
| บทบาทหน้าที่/สาระที่สอน | | |
| สายงานบริหาร | 70 | 10.7 |
| ภาษาไทย | 74 | 11.3 |
| คณิตศาสตร์ | 76 | 11.6 |
| วิทยาศาสตร์ | 92 | 14.0 |
| สังคมศาสตร์ | 78 | 11.9 |
| ศิลปะ | 50 | 7.6 |
| สุขศึกษา/พลศึกษา | 60 | 9.1 |
| งานอาชีพและเทคโนโลยี | 74 | 11.3 |
| ภาษาต่างประเทศ | 70 | 10.7 |
| กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน | 12 | 1.8 |
| ตำแหน่ง | | |
| ผู้อำนวยการ | 30 | 4.6 |
| รองผู้อำนวยการ | 40 | 6.1 |
| ครูผู้ช่วย | 10 | 1.5 |
| ครู คศ. 1 | 110 | 16.8 |
| ครู คศ. 2 | 144 | 22.0 |
| ครู คศ. 3 | 318 | 48.5 |
| ครู คศ. 4 | 4 | 0.6 |

ตาราง 4 (ต่อ)

| คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| ประสบการณ์ทำงาน | | |
| 0-5 ปี | 78 | 11.9 |
| 6-10 ปี | 56 | 8.5 |
| 11-15 ปี | 56 | 8.5 |
| 15-20 ปี | 124 | 18.9 |
| 21 ปีขึ้นไป | 342 | 52.1 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 4 | 0.6 |
| ปริญญาตรี | 458 | 69.8 |
| ปริญญาโท | 182 | 27.7 |
| สูงกว่าปริญญาโท | 12 | 1.8 |

จากตาราง 4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 656 คน มีเพศชายร้อยละ 49.4 เพศหญิงร้อยละ 50.6 ซึ่งมีความใกล้เคียงกันมาก นอกจากนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีบทบาทหน้าที่ / สาระที่สอนกระจายครอบคลุมในทุกสาระที่สอนและผู้บริหารโรงเรียนโดยเป็นครูสอนภาษาไทยร้อยละ 11.3 ครูสอนคณิตศาสตร์ร้อยละ 11.6 ครูสอนวิทยาศาสตร์ร้อยละ 14.0 ครูสอนสังคมศาสตร์ร้อยละ 11.9 ครูสอนศิลปะร้อยละ 7.6 ครูสอนสุขศึกษา/พลศึกษาร้อยละ 9.1 ครูสอนงานอาชีพและเทคโนโลยีร้อยละ 11.3 ครูสอนภาษาต่างประเทศร้อยละ 10.7 ครูรับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนร้อยละ 1.8 และสายงานบริหารร้อยละ 10.7 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือครู คศ.3 ร้อยละ 48.5 รองลงมาคือครู คศ.2 ร้อยละ 22.0 ในส่วนของประสบการณ์ทำงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 21 ปีขึ้นไปร้อยละ 52.1 รองลงมามีประสบการณ์ระหว่าง 15-20 ปีร้อยละ 18.9 และระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 69.8 รองลงมาคือจบการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 27.7

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความโด่ง และความเบ้ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความโด่ง และความเบ้ของตัวแปร

| ตัวแปร | \bar{X} | SD | CV | Skewness | Kurtosis |
|-----------------------------------|-----------|------|-------|----------|----------|
| ภาวะผู้นำองค์การ | | | | | |
| 1. บุคลิกผู้นำ | 4.25 | .662 | 15.58 | -1.110 | .493 |
| 2. ทักษะการบริหาร | 4.13 | .709 | 17.17 | -.763 | .453 |
| 3.การทำงานเป็นทีม | 4.07 | .630 | 15.48 | -.520 | .140 |
| บรรยากาศองค์การ | | | | | |
| 4. การใช้อำนาจ | 4.11 | .661 | 16.08 | -.769 | 1.112 |
| 5. มนุษยสัมพันธ์ | 4.13 | .615 | 14.89 | -.453 | -.068 |
| 6. สัมฤทธิผล | 4.09 | .600 | 14.67 | -.503 | .031 |
| กระบวนการจัดการความรู้ | | | | | |
| 7. การแสวงหาความรู้ | 4.20 | .574 | 13.67 | -.681 | .734 |
| 8. การแบ่งปันความรู้ | 4.01 | .579 | 14.44 | -.377 | .036 |
| 9. การประยุกต์ใช้ความรู้ | 3.95 | .558 | 14.13 | -.062 | -.494 |
| 10. เทคโนโลยีสารสนเทศ | 3.94 | .557 | 14.14 | -.387 | .496 |
| ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ | | | | | |
| 11. ด้านผู้บริหาร | 4.17 | .643 | 15.42 | -.823 | .465 |
| 12. ด้านผู้สอน | 4.03 | .566 | 14.04 | -.238 | -.028 |
| 13. ด้านผู้เรียน | 3.70 | .622 | 16.81 | -.037 | -.170 |

จากตาราง 5 พบว่าตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ จากการประเมินด้วยมาตรวัดแบบประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าใกล้เคียงกันโดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือตัวแปรด้านบุคลิกผู้นำ (4.25) รองลงมาคือตัวแปรด้านการแสวงหาความรู้ (4.20) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือตัวแปรผู้เรียน (3.70) รองลงมาคือตัวแปรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (3.94)

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมคือมีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลที่เหมาะสม โดยตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุดคือตัวแปรทักษะการบริหารมีค่าเท่ากับ .709 ส่วนตัวแปรที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดคือตัวแปรเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเท่ากับ .557

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมีค่าอยู่ระหว่าง 13.67 – 17.17 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุดคือ ตัวแปรทักษะการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 17.17 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากที่สุด ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายต่ำสุดคือ ตัวแปรการแสวงหาความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 13.67 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเล็กน้อย

สำหรับการแจกแจงของตัวแปรพบว่า ตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เข้าใกล้ศูนย์ (0) โดยค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง -1.110 ถึง -.037 และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง -.494 ถึง 1.112 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงใกล้เคียงกับโค้งปกติ โดยเวสต์ ฟินช์ และคูแรน (West, Finch; & Curran, 1995) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรว่า ค่าความเบ้มากกว่า 2.00 และค่าความโด่งที่มากกว่า 7.00 ลักษณะการแจกแจงของข้อมูลไม่เป็นโค้งปกติ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

ผลการศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน จำแนกเป็นผลสำเร็จด้านผู้บริหาร ด้านผู้สอน และด้านผู้เรียน ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลสำเร็จในการจัดการของโรงเรียนในฝัน

| ข้อความ | \bar{X} | SD | แปลผล |
|--|-------------|-------------|------------|
| ผลสำเร็จด้านผู้บริหาร | | | |
| 1.ผู้บริหารให้ความสนใจในกระบวนการเรียนการสอนของครู | 4.24 | .728 | มาก |
| 2.ผู้บริหารยอมรับในความแตกต่างของบุคลากร | 4.11 | .818 | มาก |
| 3.ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูและบุคลากรในการเลือกวิธีปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย | 4.13 | .786 | มาก |
| 4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรในการพัฒนาตนเอง | 4.46 | .706 | มาก |
| 5.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน | 4.03 | .891 | มาก |
| 6.ผู้บริหารให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานของครู | 4.20 | .842 | มาก |
| 7.ผู้บริหารมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม | 4.00 | .836 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | 4.17 | .643 | มาก |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อความ | \bar{X} | SD | แปลผล |
|--|-------------|-------------|------------|
| ผลสำเร็จด้านผู้สอน | | | |
| 1.ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง | 4.09 | .665 | มาก |
| 2.ครูมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ และผลิตสื่อการเรียนการสอน | 3.87 | .743 | มาก |
| 3.ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง | 4.14 | .633 | มาก |
| 4.ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.00 | .646 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | 4.03 | .566 | มาก |
| ผลสำเร็จด้านผู้เรียน | | | |
| 1.ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่านและการค้นคว้า | 3.66 | .676 | มาก |
| 2.ผู้เรียนมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง | 3.63 | .749 | มาก |
| 3.ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ | 3.42 | .774 | มาก |
| 4.ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตามช่วงวัย | 3.90 | .718 | มาก |
| 5.ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | 3.89 | .697 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | 3.70 | .622 | มาก |

จากตาราง 6 พบว่าผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นด้านผู้บริหารพบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรในการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาคือผู้บริหารให้ความสนใจในกระบวนการเรียนการสอนของครู ($\bar{X} = 4.24$) และผู้บริหารให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.20$) ตามลำดับ โดยภาพรวมพบว่าผลสำเร็จใจการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

ด้านผู้สอนพบว่า ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือ ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.09$) และครูจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ โดยภาพรวมพบว่าผลสำเร็จใจการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นด้านผู้สอนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

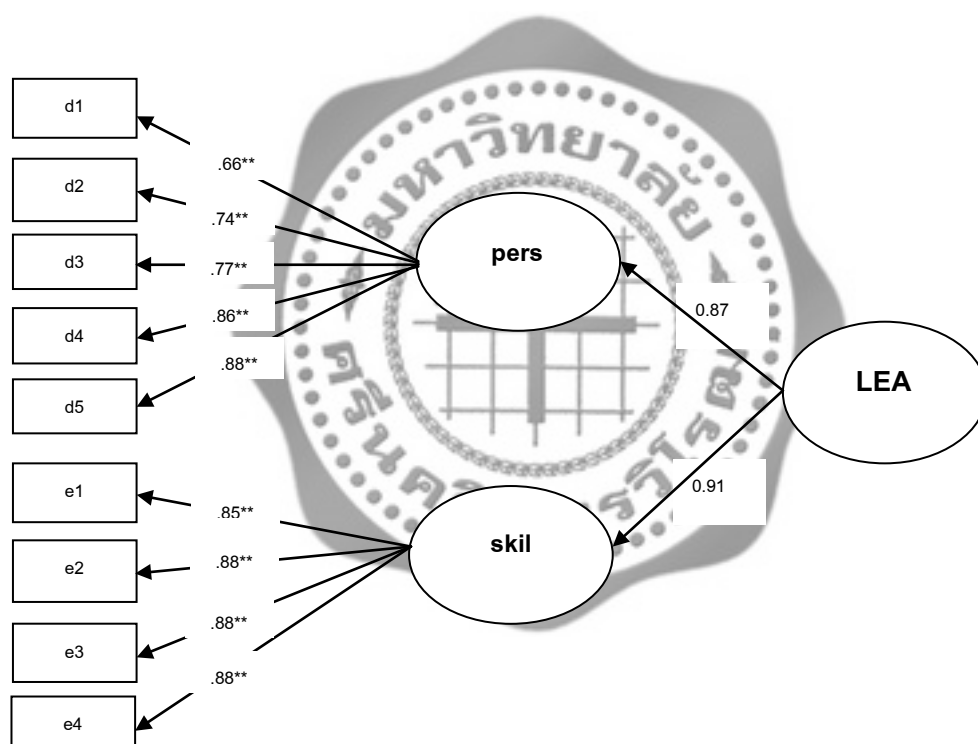
ด้านผู้เรียนพบว่า ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตามช่วงวัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.89$) และผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่านและการค้นคว้า ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ โดยภาพรวมพบว่าผลสำเร็จใจการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นด้านผู้เรียนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.70

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์การ บรรยากาศองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ และผลสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบ่งออกเป็น 4 โมเดล ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน ปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรคือบุคลิกผู้นำ (pers) และทักษะการบริหาร (skil) คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ แสดงดังภาพประกอบ 17 ดังนี้



** $p < .01$, $\chi^2 = .00$, $p\text{-Value} = 1.00$, $df = 0$, $RMSEA = .000$

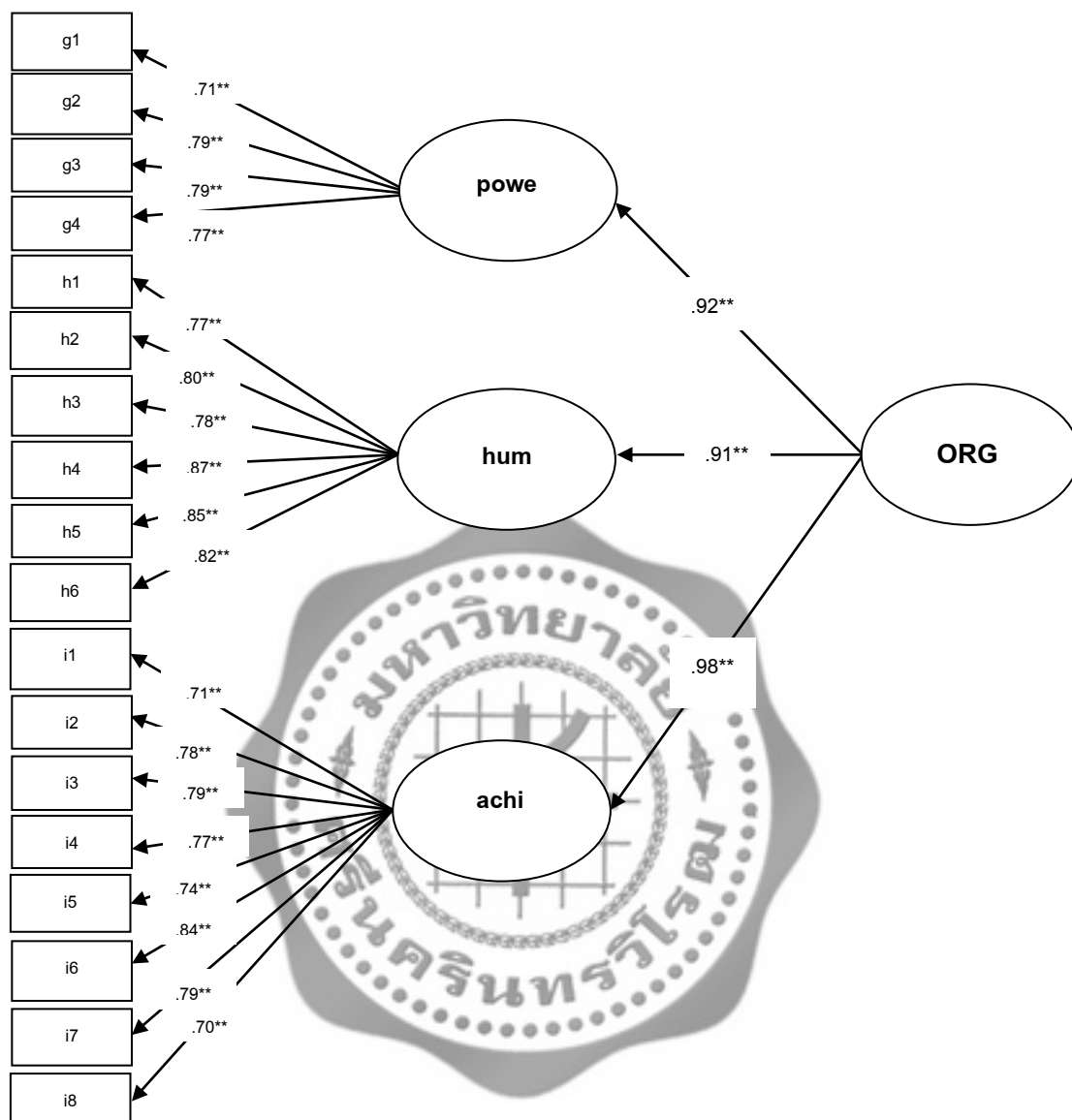
ภาพประกอบ 17 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ

จากภาพประกอบ 17 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ด้านบุคลิกผู้นำ (pers) และด้านทักษะการบริหาร (skil) เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของ ปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ ผลการวิเคราะห์ พบว่าค่าถ่วงน้ำหนักขององค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้มากกว่า .30) และได้ปรับองค์ประกอบ

โดยพิจารณาจากค่าเศษเหลือของตัวแปรแต่ละค่าที่แสดงในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากเกินกว่า 2.0 ทำการปรับเฉพาะค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเท่านั้น โดยไม่ได้ปรับค่าพารามิเตอร์ที่เป็นเมทริกซ์หลักของรูปแบบที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรแต่อย่างใดเนื่องจากจะทำให้ไม่สอดคล้องกับพื้นฐานกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบการวัดจนได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบได้จนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นอย่างดี โดยมีค่า $\chi^2 = .00$, $p\text{-Value} = 1.00$, $df = 0$, $RMSEA = .000$ ซึ่งถือเป็นค่ามาตรฐานสูง แสดงว่ารูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของปัจจัยภาวะผู้นำองค์การมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามทั้ง 9 ข้อสามารถใช้วัดค่าปัจจัยภาวะผู้นำองค์การได้จริง

3.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การ (ORG) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การใช้อำนาจ (powe) มนุษยสัมพันธ์ (hum) และสัมฤทธิ์ผล (achi) คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับสองปัจจัยบรรยากาศองค์การ แสดงดังภาพประกอบ 18





$$\chi^2 = 68.22; p\text{-Value} = 0.604; df = 72; RMSEA = .000$$

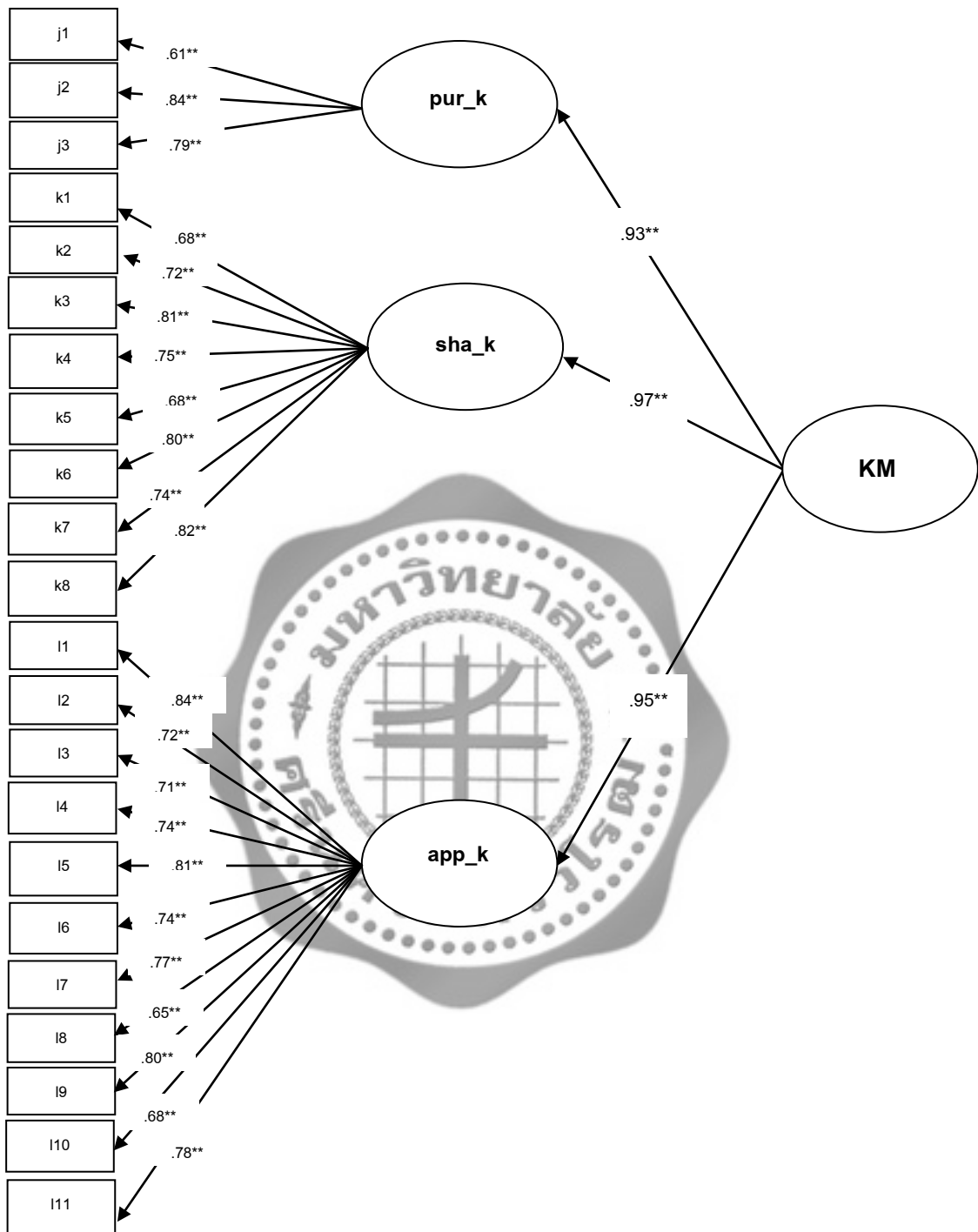
ภาพประกอบ 18 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของปัจจัยบรรยากาศองค์การ

จากภาพประกอบ 18 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านการใช้อำนาจ (powe) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (hum) และด้านสัมฤทธิ์ผล (achi) เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าถามทุกข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) และได้ปรับองค์ประกอบโดยพิจารณาจากค่าเศษเหลือของตัวแปรแต่ละค่าที่แสดงใน รูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากเกินกว่า 2.0 ทำการปรับเฉพาะค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเท่านั้น

โดยไม่ได้ปรับค่าพารามิเตอร์ที่เป็นเมทริกซ์หลักของรูปแบบที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด เนื่องจากจะทำให้ไม่สอดคล้องกับพื้นฐานกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบการวัดจนได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบได้จนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นอย่างดี โดยมีค่า $\chi^2 = 68.22$; $p\text{-Value} = 0.604$; $df = 72$; $RMSEA = .000$ ซึ่งถือเป็นค่ามาตรฐานสูง แสดงว่ารูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวแปรบรรยากาศองค์การมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามทั้ง 18 ข้อสามารถใช้วัดค่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การได้จริง

3.3 ผลการวิเคราะห์ โมเดลการวัดกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การแสวงหาความรู้ (pur_k) การแบ่งปันความรู้ (sha_k) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (app_k) คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ แสดงดังภาพประกอบ 19



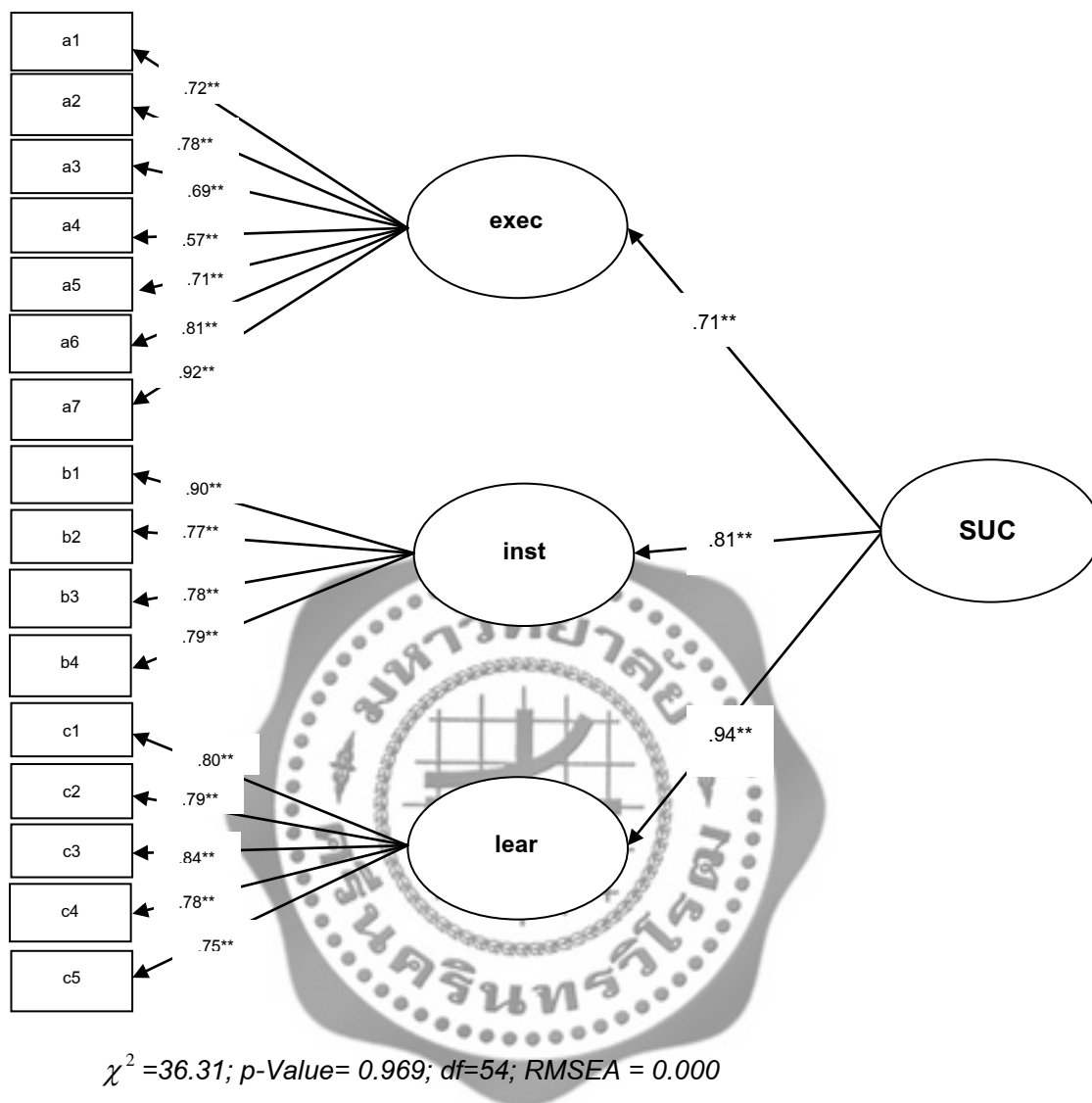


$\chi^2 = 136.24; p\text{-Value} = 0.232; df = 125; RMSEA = 0.012$

ภาพประกอบ 19 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้

จากภาพประกอบ 19 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านการแสวงหาความรู้ (pur_k) ด้านการแบ่งปันความรู้ (sha_k) และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ (app_k) เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์พบว่าคำถามทุกข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) และได้ปรับองค์ประกอบโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเหลือของตัวแปรแต่ละค่าที่แสดงในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากเกินกว่า 2.0 ทำการปรับเฉพาะค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเท่านั้น โดยไม่ได้ปรับค่าพารามิเตอร์ที่เป็นเมทริกซ์หลักของรูปแบบที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรแต่อย่างใดเนื่องจากจะทำให้ไม่สอดคล้องกับพื้นฐานกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ปรับรูปแบบการวัดจนได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบได้จนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นอย่างดี โดยมีค่า $\chi^2=136.24$; $p\text{-Value}= 0.232$; $df=125$; $RMSEA = 0.012$ ซึ่งถือเป็นค่ามาตรฐานสูง แสดงว่ารูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามทั้ง 22 ข้อสามารถใช้วัดค่าปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ได้จริง

3.4 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดผลสำเร็จการจัดการความรู้ (SUC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ ด้านผู้บริหาร (exec) ด้านผู้สอน (inst) และด้านผู้เรียน (lear) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับสองปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้แสดงดังภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 รูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้

จากภาพประกอบ 20 แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านผลสำเร็จผู้บริหาร (exec) ด้านผลสำเร็จผู้สอน (inst) และด้าน ผลสำเร็จผู้เรียน (lear) เป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของ ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ ผลการวิเคราะห์พบว่าคำถามทุกข้อมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ (มากกว่า .30) และได้ปรับองค์ประกอบโดยพิจารณาจากค่าเศษเหลือของตัวแปรแต่ละค่าที่แสดงในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากเกินกว่า 2.0 ทำการปรับเฉพาะค่าความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนเท่านั้น โดยไม่ได้ปรับค่าพารามิเตอร์ที่เป็นเมทริกซ์หลักของรูปแบบที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรต่อ อย่างไรก็ดีเนื่องจากจะทำให้ไม่สอดคล้องกับพื้นฐานกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ใน

การศึกษา ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบการวัดจนได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบได้จนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานเป็นอย่างดี โดยมีค่า $\chi^2 = 36.31$; $p\text{-Value} = 0.969$; $df = 54$; $RMSEA = 0.000$ ซึ่งถือเป็นค่ามาตรฐานสูง แสดงว่ารูปแบบการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการ ความรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามทั้ง 16 ข้อสามารถใช้ วัดค่าปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ได้จริง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการวัด ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของ โรงเรียนในฝัน

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้หรือองค์ประกอบภายในของตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของ โรงเรียนในฝัน แสดงไว้ดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

| | exec | Inst | lear | pers | skil | team | powe | hum | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| exec | 1.000 | | | | | | | | | | | | |
| inst | .503** | 1.000 | | | | | | | | | | | |
| lear | .567** | .655** | 1.000 | | | | | | | | | | |
| pers | .785** | .463** | .508** | 1.000 | | | | | | | | | |
| skil | .756** | .533** | .553** | .822** | 1.000 | | | | | | | | |
| team | .696** | .501** | .604** | .742** | .757** | 1.000 | | | | | | | |
| powe | .696** | .469** | .547** | .665** | .728** | .745** | 1.000 | | | | | | |
| hum | .640** | .527** | .616** | .613** | .663** | .707** | .734** | 1.000 | | | | | |
| achi | .671** | .561** | .602** | .673** | .739** | .759** | .784** | .826** | 1.000 | | | | |
| pur_k | .639** | .512** | .536** | .614** | .595** | .618** | .651** | .680** | .690** | 1.000 | | | |
| sha_k | .584** | .533** | .572** | .572** | .626** | .648** | .669** | .696** | .721** | .786** | 1.000 | | |
| app_k | .603** | .618** | .648** | .580** | .654** | .657** | .658** | .746** | .765** | .743** | .824** | 1.000 | |
| tech | .477** | .458** | .543** | .475** | .517** | .524** | .508** | .563** | .578** | .614** | .669** | .750** | 1.000 |

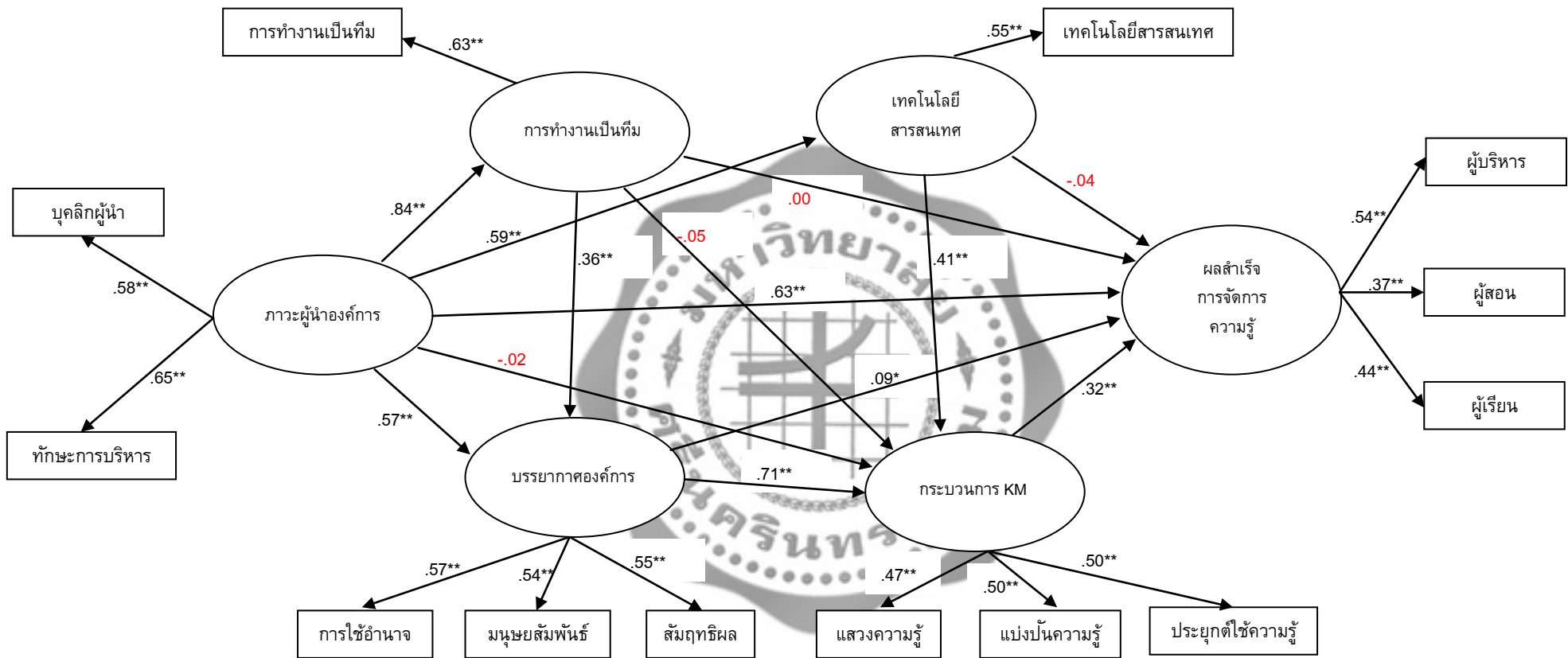
** $p < .01$

จากตาราง 7 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก แสดงถึงความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน โดยตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ทั้งหมดทุกตัวแปร ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จัดอยู่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงเดียวกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีค่าตัวเลขสูง แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้เป็น องค์ประกอบเดียวกันของตัวแปรแฝงนั้นจริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎีของแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน (ก่อนพัฒนา) ดังภาพประกอบ 21





* $p < .05$, ** $p < .01$, $\chi^2 = 654.69$, $p\text{-Value} = .000$, $df = 54$, $RMSEA = .130$

ภาพประกอบ 21 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน(ก่อนพัฒนา)

จากภาพประกอบ 21 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ตามโมเดลการวิจัยพบว่าตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงของโมเดลการวิจัยถือเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงและสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง องค์ประกอบทุกตัวในโมเดลการวิจัยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .37 ขึ้นไป

เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมก่อนปรับแบบจำลอง พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ในจำนวน 5 ปัจจัย พบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมปรากฏดังนี้

1. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยผ่านตัวแปรบรรยากาศองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ปัจจัยบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยผ่านตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยผ่านตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 8

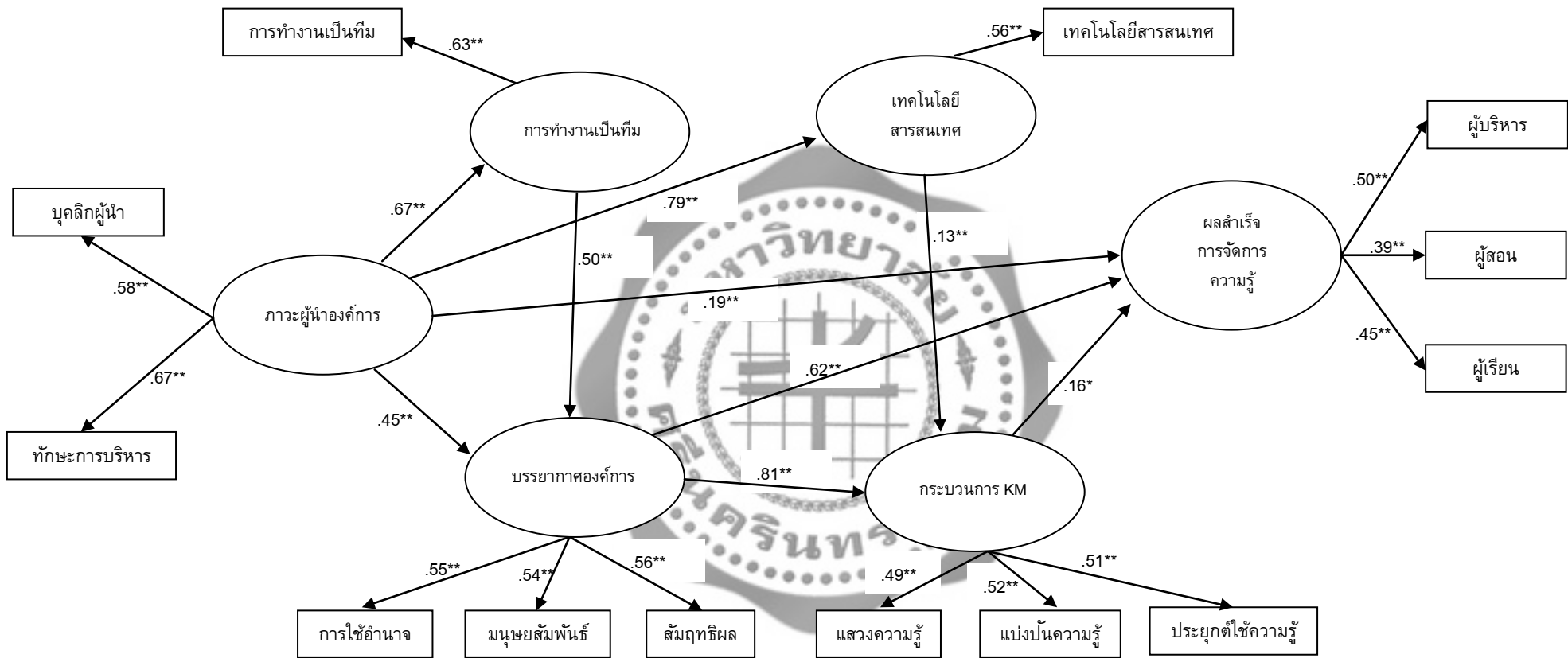
ตาราง 8 ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ (ก่อนพัฒนา)

| สถิติ | ค่าสถิติ |
|----------|----------|
| χ^2 | 654.69 |
| p-Value | 0.000 |
| df | 54 |
| GFI | 0.867 |
| AGFI | 0.775 |
| RMSEA | 0.130 |

จากตาราง 8 แสดงว่าแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่กลมกลืน กล่าวคือ ค่าไค- สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 654.69, p\text{-Value}=0.0$) ค่า GFI และ AGFI น้อยกว่า .90 และค่า RMSEA เกิน .08 จึงควรปรับโมเดลแบบจำลองทางเลือกต่อไป

5.2 ผลการวิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่พัฒนาแล้ว ดังภาพประกอบ 22





* $p < .05$, ** $p < .01$, $\chi^2 = 16.84$, $df = 24$, $p\text{-Value} = 0.855$, $RMSEA = 0.000$

ภาพประกอบ 22 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่พัฒนาแล้ว

จากภาพประกอบ 22 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ตาม โมเดลการวิจัยพบว่าตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงของโมเดลการวิจัยถือเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงและสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง องค์ประกอบทุกตัวในโมเดลการวิจัยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .39 ขึ้นไป

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่กำหนดเป็นเส้นอิทธิพลตาม โมเดลการวิจัยทุกเส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ

1. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัย ภาวะผู้นำองค์กรไปยัง ปัจจัย การทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .67
2. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรไปยัง ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .79
3. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรไปยัง ปัจจัยบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .45
4. เส้นอิทธิพลจากปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรไปยังปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .19
5. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัย การทำงานเป็นทีม ไปยัง ปัจจัยบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .50
6. เส้นอิทธิพลจากปัจจัยบรรยากาศองค์การไปยังปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .62
7. เส้นอิทธิพลจากปัจจัยบรรยากาศองค์การไปยังปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .81
8. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ไปยัง ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .16
9. เส้นอิทธิพลจาก ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศไปยัง ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .13

5.3 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้

| ตัวแปรผล | การทำงานเป็นทีม | | | บรรยากาศองค์การ | | | เทคโนโลยีสารสนเทศ | | | กระบวนการจัดการความรู้ | | | ผลสำเร็จการจัดการความรู้ | | |
|------------------------|-----------------|----|----------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------|----|----------------|------------------------|----------------|----------------|--------------------------|----------------|----------------|
| | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE | TE | IE | DE |
| ภาวะผู้นำองค์การ | .67** (.04) | - | .67** (.04) | .79** (.04) | .34** (.03) | .45** (.03) | .79** (.04) | - | .79** (.04) | .74** (.04) | .74** (.04) | - | .80** (.05) | .61** (.43) | .19** (.05) |
| การทำงานเป็นทีม | - | - | - | .50** (.03) | - | .50** (.03) | - | - | - | .48** (.03) | .48** (.03) | - | .38** (.03) | .38** (.03) | - |
| บรรยากาศองค์การ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | .81** (.05) | - | .81** (.05) | .75** (.05) | .13* (.06) | .62** (.09) |
| เทคโนโลยีสารสนเทศ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | .13** (.05) | - | .13** (.05) | .02 (.01) | .02 (.01) | - |
| กระบวนการจัดการความรู้ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | .16* (.08) | - | .16* (.08) |

* $p < .05$, ** $p < .01$, TE = อิทธิพลรวม, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง

$\chi^2 = 16.796$; $df = 24$; $p\text{-Vale} = 0.855$; $GFI = 0.996$; $AGFI = 0.985$; $SRMR = 0.002$; $RMSEA = 0.00$; $CFI = 1.000$

ตาราง 9 (ต่อ)

| | | | | | | |
|------------------------------|------|-------|-------|-------|------|-----|
| ตัวแปร | exec | inst | lear | team | powe | hum |
| ค่าความเที่ยง | .61 | .48 | .52 | 1.00 | .70 | .78 |
| ตัวแปร | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech | |
| ค่าความเที่ยง | .88 | .74 | .80 | .85 | 1.00 | |
| สมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน | | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
| ค่า R-Square | | .85 | .45 | .76 | .80 | .63 |

จากตาราง 9 พบว่าตัวแปร ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ของโรงเรียนในฝันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับของค่าอิทธิพลโดยรวมมากที่สุดคือปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .80 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .75 และปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .16 และพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ปัจจัยคือปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร ส่งผลทางอ้อมผ่าน ปัจจัยบรรยากาศองค์กร และ ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ไปยัง ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ .61 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมส่งผลทางอ้อมผ่าน ปัจจัยบรรยากาศองค์กร และ ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ไปยังปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ .38 และปัจจัยบรรยากาศองค์กรส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ .13

สำหรับปัจจัยอื่นๆ มีอิทธิพลต่อกันดังรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรส่งผลทางตรงไปยัง ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .67 ส่งผลทางตรงไปยัง ปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .45 ส่งผลทางอ้อมผ่าน ปัจจัยการทำงานเป็นทีมไปยัง ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .34 ส่งผลทางตรงไปยังปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .79 ส่งผลทางอ้อมไปยังปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ผ่านปัจจัยการทำงานเป็นทีม ตัวแปรบรรยากาศองค์กร และ ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .74 และส่งผลทางอ้อมไปยังปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่าน ปัจจัยการทำงานเป็นทีม ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .61

2. ปัจจัยการทำงานเป็นทีมส่งผลทางตรงไปยัง ปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .50 ส่งผลทางอ้อมไปยัง ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ผ่าน ปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .41 และส่งผลทางอ้อมไปยัง ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่าน ปัจจัยบรรยากาศองค์กร และ ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .38

3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงไปยัง ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วย ค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .81 และส่งผลทางอ้อมไปยัง ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่าน ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .13

4. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงไปยังปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .13 และส่งผลทางอ้อมไปยัง ปัจจัยผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่าน ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .02

สรุปแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันตามโมเดลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำองค์การ ส่งผลทางตรงไปยังการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และผลสำเร็จการจัดการความรู้ ส่งผลทางอ้อมไปยังบรรยากาศองค์การผ่านการทำงานเป็นทีม และส่งผลทางอ้อมไปยังกระบวนการจัดการความรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานเป็นทีมส่งผลทางตรงไปยังบรรยากาศองค์การ ส่งผลทางอ้อมไปยังกระบวนการจัดการความรู้ผ่านบรรยากาศองค์การ บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงไปยังกระบวนการจัดการความรู้ และผลสำเร็จการจัดการความรู้ ส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงไปยัง กระบวนการจัดการความรู้ ส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ส่งผลทางตรงไปยัง ผลสำเร็จการจัดการความรู้

สำหรับตัวแปรแฝงภายในทั้ง 5 ปัจจัยในแบบจำลองได้แก่ การทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และผลสำเร็จการจัดการความรู้ ภาพรวมแล้วมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายค่อนข้างสูง เรียงลำดับโดยค่าสัมประสิทธิ์การทำนายผลสำเร็จการจัดการความรู้มีค่าเท่ากับ .85 สัมประสิทธิ์การทำนาย กระบวนการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ .80 สัมประสิทธิ์การทำนาย บรรยากาศองค์การมีค่าเท่ากับ .76 สัมประสิทธิ์การทำนายเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเท่ากับ .63 สัมประสิทธิ์การทำนาย การทำงานเป็นทีมมีค่าเท่ากับ .45 และ สำหรับค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายสูง โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายสูงสุดคือ team กับ tech และที่มีค่าต่ำสุดคือ inst

ผลการวิเคราะห์ตามโมเดลการวิจัยมีค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองคือค่า Chi-Square, P-Value, GFI, AGFI, SRMR, RMSEA, CFI, และค่า Largest Standardized Residual อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน บ่งบอกความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

สรุปโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์เท่ากับ 16.79 โดยมีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.85 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 24 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ พัฒนาแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.00 ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ทั้ง 5 ปัจจัยอธิบายผลสำเร็จการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 85 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน คือการทำงานเป็นทีม และเทคโนโลยีสารสนเทศ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน
2. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน
3. เพื่อตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ การวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรคือผู้บริหาร และครูโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการประเมินให้เป็นโรงเรียนในฝันจำนวน 273 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 273 คน และครู จำนวน 1,092 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหาร และครู โรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งสิ้น 656 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi – Stage Random Sampling)

2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กร การทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และผลสำเร็จการจัดการความรู้ หากคุณภาพเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่านตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในลักษณะความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนในฝันที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทุกข้อในแต่ละปัจจัยมีค่าสูงมีความเหมาะสมในการนำมาเป็นแบบสอบถาม และหาค่า ความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลปรากฏว่าแต่ละองค์ประกอบมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .80 ขึ้นไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยังโรงเรียนในพื้นที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ผู้วิจัยแนะนำวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับผู้ช่วยนักวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจนเข้าใจอย่างชัดเจน

3.3 แบ่งพื้นที่รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลกับผู้ช่วยนักวิจัยโดยกำหนดเขตข้อมูลที่จะจัดเก็บเป็น 3 เขตคือ เขตอีสานตอนเหนือ อีสานตอนกลาง และอีสานใต้ โดยผู้ช่วยนักวิจัยสองคน แบ่งรับผิดชอบอีสานตอนเหนือ และอีสานตอนใต้ ส่วนผู้วิจัยรับผิดชอบอีสานตอนกลาง และติดต่อประสานงานกันทางโทรศัพท์ และเฟสบุ๊ก (facebook) หากมีปัญหาระหว่างการเก็บข้อมูล

3.4 ผู้วิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยดำเนินการไปติดต่อที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.5 นำหนังสือจากเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตส่งพร้อมกับหนังสือที่ได้ขอไว้จากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีผลการวิจัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. ผลสำเร็จการจัดการความรู้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผลสำเร็จด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมาคือผลสำเร็จด้านผู้สอน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และผลสำเร็จด้านผู้เรียนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

2. ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปรแฝงของโมเดลการวิจัยถือเป็นองค์ประกอบที่แท้จริง และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง องค์ประกอบทุกตัวในโมเดลการวิจัยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .37 ขึ้นไป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้ในจำนวนปัจจัย พบว่ามี 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ได้แก่ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร และกระบวนการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมพบว่าการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยผ่าน

บรรยากาศองค์การ และกระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัย
 บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จการจั ดการความรู้โดยผ่าน กระบวนการจัดการ
 ความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ
 ผลสำเร็จการจั ดการความรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการ
 ความรู้ของโรงเรียนในฝัน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับของค่าอิทธิพลโดยรวมมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำ
 องค์การมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .80 บรรยากาศองค์การมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .75 และกระบวนการ
 จัดการความรู้มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .16 และพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลสำเร็จใน
 การจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ปัจจัยคือภาวะผู้นำองค์การส่งผล
 ทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การ และกระบวนการจัดการความรู้ไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้
 ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ .61 ปัจจัย การทำงานเป็นทีมส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การ และ
 ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลเท่า ่กับ .38 และ
 ปัจจัยบรรยากาศองค์การส่งผลทางอ้อมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลเท่ากับ .13

3.2 ปัจจัยภาวะผู้นำองค์การส่งผลทางตรงไปยังการทำงานเป็นทีมด้วยค่าอิทธิพล
 ทางตรงเท่ากับ .67 ส่งผลทางตรงไปยังบรรยากาศองค์การด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .45 ส่งผล
 ทางอ้อมผ่านการทำงานเป็นทีมไปยังบรรยากาศองค์การด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .34 ส่งผล
 ทางตรงไปยังเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .79 ส่งผลทางอ้อมไปยัง
 กระบวนการจัดการความรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
 ด้วยค่าอิทธิพลทาง อ้อมเท่ากับ .74 และส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านการ
 ทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่า
 อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .61

3.3 ปัจจัยการทำงานเป็นทีมส่งผลทางตรงไปยังบรรยากาศองค์การด้วยค่าอิทธิพล
 ทางตรงเท่ากับ .50 ส่งผลทางอ้อมไปยังกระบวนการจัดการความรู้ผ่านบรรยากาศองค์การด้วยค่า
 อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .41 และส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านบรรยากาศ
 องค์การ และกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .38

3.4 ปัจจัยบรรยากาศองค์การส่งผลทาง ตรงไปยังกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่า
 อิทธิพลทางตรงเท่ากับ .81 และส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการ
 จัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .13

3.5 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงไปยังกระบวนการจัดการความรู้ด้วยค่า
 อิทธิพลทางตรงเท่า ่กับ .13 และส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการ
 จัดการความรู้ด้วยค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .02

ดังนั้นแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ตามโมเดลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำองค์การส่งผลทางตรงไปยังการทำงาน เป็นทีม บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และผลสำเร็จการจัดการความรู้ ส่งผลทางอ้อม ไปยังบรรยากาศองค์การผ่านการทำงานเป็นทีม และส่งผลทางอ้อมไปยังกระบวนการจัดการความรู้ ผ่านการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานเป็นทีม ส่งผล ทางตรงไปยังบรรยากาศองค์การ ส่งผลทางอ้อมไปยังกระบวนการจัดการความรู้ผ่านบรรยากาศ องค์การ บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงไปยังกระบวนการจัดการความรู้ และผลสำเร็จการจัดการ ความรู้ ส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศส่งผลทางตรงไปยังกระบวนการจัดการความรู้ ส่งผลทางอ้อมไปยังผลสำเร็จการจัดการ ความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ส่งผลทางตรงไปยังผลสำเร็จ การจัดการความรู้

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

1. ผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือผลสำเร็จด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ให้ความสนใจในกระบวนการจัดการ เรียนรู้ของครู รวมทั้งให้ความสนใจการปฏิบัติงานของครู รองลงมาคือผลสำเร็จด้านผู้สอนอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและมีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และผลสำเร็จด้านผู้เรียนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยผู้เรียนมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับช่วงวัยและมีความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ครู และบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ให้ความสนใจในกระบวนการเรียนการสอน และผล การปฏิบัติงานของครู ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ครูมีการ พัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมตามช่วงวัย มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่านและการค้นคว้า สอดคล้องตามแนวดำเนินการของ โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน(กระทรวงศึกษาธิการ 2546: 7-8) โดยลักษณะของโรงเรียนใน ฝันตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน จะต้องมียุทธศาสตร์ 1) จัดการศึกษาได้คุณภาพ มาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐาน

บนพื้นฐานความเป็นคนไทย จัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน และมีความเป็นประชาธิปไตย 2) เป็นตัวอย่างการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอำเภอที่มีคุณภาพมาตรฐาน เทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำ เป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่เน้นการมีส่วนร่วม 3) มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัวรวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ และมีจำนวนเพียงพอ 4) มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนเข้มแข็ง 5) มีเครือข่ายการสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่งทดลองสาธิต และฝึกอบรมครูของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และมีส่วนร่วมของภาคเอกชน 6) สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยและเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน 7) เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่นๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัยไปพัฒนา โรงเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐาน ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐานและเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับคุณภาพของผู้เรียนที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในผืนดินนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 50) 1) ด้านผู้เรียน ปลดปล่อยพลังสมองของเด็ก มีอิสระในการคิดเรียนรู้จากการเล่นและการทำงาน และเรียนรู้ตลอดชีวิต หลักสูตรมีความหมายกับชีวิตของเด็ก และมีลักษณะเด่น 2) ด้านครูผู้สอน ตื่นตัว (Active) ตลอดเวลา รู้ทันเทคโนโลยี เป็นตัวแบบในการเรียนรู้ที่ดีของเด็ก มีความเชี่ยวชาญ และมีผลงานการสอน 3) ด้านผู้บริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นโรงเรียนสาธิต/โรงเรียนแม่ข่ายของโรงเรียนอื่น และเป็นฐานการเรียนรู้สู่ชุมชนอย่างใกล้ชิด

2. ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองเชิงทฤษฎีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในผืนดินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังพัฒนาแบบจำลองแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีค่าอิทธิพลโดยรวมสูงสุดจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย 1) ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร 2) ปัจจัยบรรยากาศองค์กร 3) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 4) ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ และ 5) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลของปัจจัยที่มีค่าอิทธิพลมากที่สุดไปน้อยสุด มีข้อค้นพบดังนี้

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กร มีอิทธิพลรวม ส่งผลต่อผลสำเร็จการจัดการความรู้โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .80 ซึ่งเป็นค่าสูงสุด สอดคล้องกับผลการศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 221) ที่ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร ปัจจัยที่สำคัญประการแรกของความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์กร ซึ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร การในองค์กรใดหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อัตราความก้าวหน้าจะชะลอลง แม้จะมีทีมเข้าไปช่วยสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้น แต่ก็ยังไม่มีพลังเท่ากับผู้นำขององค์กร เอง ฉะนั้นผู้บริหารมีกำลังในการขับเคลื่อนมากที่สุด นอกจากนี้ มาติน (จุฑารัตน์ ธรานะวงศ์. 2542: 46; อ้างอิงจาก Martin. 2004) ได้ศึกษาแล้วพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการผลักดันให้การจัดการความรู้ในสถาบันประสบ

ผลสำเร็จ โดยควรมีบทบาทสำคัญคือ 1) ผลักดันให้การจัดการความรู้ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบัน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ โดยสร้างหลักประกันที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้ 2) สร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ส่งเสริม การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ โดยการจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางออก 3) ส่งเสริมการสร้าง ผู้นำรุ่นใหม่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร การ ที่เน้นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบเก่าๆ 4) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน ในลักษณะความร่วมมือกัน ทั้งภายในและระหว่างสถาบัน 5) มีความสามารถในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่สถาบันเผชิญ ทั้งนี้วิกฤตเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ขึ้น ทำให้องค์กรมีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและมีความเป็นหนึ่งเดียว มีพลังร่วมกัน 6) ส่งเสริมให้คน ในสถาบันปรับเปลี่ยนความคิด โดเน้นการให้ความสำคัญกับการประยุกต์การจัดการความรู้กับการทำงาน 7) ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ในการดำเนินงานจัดการความรู้ และมีหน้าที่ ในการสร้างความสมดุลระหว่างตัวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ แต่ก็ไม่ควรมีการควบคุมที่เข้มงวดไป เพราะจะส่งผลเชิงลบต่อสภาพแวดล้อมของกระบวนการความรู้ 8) ผลักดันการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้หรือชุมชนการเรียนรู้ขึ้นในสถาบัน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร ได้แก่ เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับเครือข่าย (Infrastructure) เช่น เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ต่างๆ และกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมเครือข่าย รวมถึงการจัดอุปสรรคของสถาบันที่อาจกระทบต่อประสิทธิภาพของเครือข่าย และ 9) ผลักดันวิสัยทัศน์ของสถาบันให้มีความสำคัญต่อบทบาทของการจัดการความรู้ต่อการส่งเสริมสถาบัน และเป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจาก การใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยการมีส่วนร่วมของทุกระดับ ในองค์กรที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ก็สอดคล้องกับ แนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2001: 614) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันการศึกษา ภาวะผู้นำเป็นสิ่งแสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษา ที่ดำเนินโดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทขององค์กร ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีหลายอย่าง แต่ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเมื่อพบงานที่ยาก และเข้มแข็งเมื่อเผชิญปัญหาหรือประสบความล้มเหลว มีความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ที่ยุ่งยากและกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้และมีความอดทนอย่างดียิ่ง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงานและกับ ผู้ให้คำปรึกษาได้ และมีคุณธรรม (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบและน่าไว้วางใจ รวมทั้งยินดีที่จะส่งเสริม

และสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร และผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างและเพิ่มความภักดีต่อองค์กรให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ๑ และช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกับสมาชิกในองค์กร 2) แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กับงาน มีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านลักษณะ ทิศทาง และระยะเวลา แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรม และระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่า ผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำถ่อมตัว และด้อยประสิทธิภาพ 3) ทักษะ (Skill) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในงานที่ทำ จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ ทักษะ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทักษะด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญและเหมาะสมมากกับองค์กรระดับต่ำ เช่น ในสถานศึกษาที่ คณะครู-อาจารย์มีความสามารถน้อย หรือในโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่ำ เป็นต้น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่นและเน้นความสามารถของการสร้างความร่วมมือในการทำงานทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนา และการใช้ความคิดและมโนทัศน์ในการวางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน สามารถกำหนดกรอบเกี่ยวกับกิจกรรมและความซับซ้อนของงานตามลำดับได้ ทักษะด้านนี้เหมาะสมกับผู้นำที่อยู่ในองค์กรระดับสูง และทักษะด้านการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การวางแผน การกำกับติดตามงาน กฎระเบียบ การนิเทศ และการประชุม ทักษะด้านนี้ใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านมโนทัศน์ นอกจากนี้ เซอร์จิโอวานี (Sergiovani, 1992: 161 - 169) ยังระบุว่า สำหรับสถานศึกษาแล้ว ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนการใหม่เป้าหมายใหม่ เน้นสิ่งใหม่ และเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับบุคคลอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับองค์กรหรือส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าภาวะผู้นำองค์กรจะมีค่าอิทธิพลรวมสูงสุดต่อผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ก็ตามแต่ถ้าพิจารณาถึงอิทธิพลทางตรงกลับมีค่าต่ำกว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ในทางกลับกันมีค่าอิทธิพลทางตรงที่สูงกับปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศองค์กร ตามลำดับ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนโดยตรงต่อการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ การกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีที่มีความพร้อมเอื้อให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการประยุกต์ใช้ความรู้

นอกจากนี้การสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้(Communities of Practice : CoP) ที่จะร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดในองค์กรก็จะสะท้อนให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น (วิจารณ์ พานิช. 2548: 138-172) รวมทั้งการสร้างบรรยากาศองค์การให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทำงาน (After Review) การสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ เป็นการให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเพื่อเป็นประโยชน์ของการวางแผนและเป็นแนวทางของ การปฏิบัติงานต่อไป ดังนั้นองค์การใดได้ผู้นำที่มีความเข้มแข็งมีภาวะผู้นำและมีบารมีเป็นที่น่าเชื่อถือ มีการ พัฒนาศักยภาพของผู้นำแล้ว องค์การนั้นจะเข้มแข็งอย่างรวดเร็ว (Shrestha; et al. 2008: 129; เอี่ยมเดือน ไชยหาญ. 2542: 25)

ดังนั้น ภาวะผู้นำองค์การมีส่วนสำคัญที่สุดที่จะผลักดันการจัดการความรู้ของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จเพราะจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้หลายปัจจัยในครั้งเดียวกันดังผลการวิจัยที่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปร เทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานเป็นทีม และ บรรยากาศองค์การ การพัฒนาและการเสริมสร้างภาวะผู้นำในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นในทุกๆ องค์การ

2.2 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ มีค่าอิทธิพลโดยรวมสูงเป็นอันดับสอง แต่มีค่าอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้สูงสุด และมีผลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้เป็นอันดับสอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาติน (จุฑารัตน์ ศรารณะว งศ์. 2542: 46; อ้างอิงจาก Martin. 2004) พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การมีผลต่อผลสำเร็จขององค์การ โดยประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานแบบเดิมไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความถี่ การมีบรรยากาศการทำงานที่เปิด กว้างและโปร่งใสทางความคิด เปิดรับความ มเปลี่ยนแปลงและความคิดใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์การแบบเปิด (Open enterprise) 3) บุคลากรต้องมีการทำงานในลักษณะการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สถาบันสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน 4) มีการสร้างวัฒนธรรม องค์การ ที่เน้นการเรียนรู้ โดยเปลี่ยนไปสู่การเป็น องค์การ แห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ กล่าวคือมีความอยากรู้ อยากเห็น อยากเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะรับสิ่งใหม่ๆ มุ่งมั่นที่จะสร้างนวัตกรรม โดยมีแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล ทั้งพฤติกรรมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ซ่อนเร้นที่อยู่ในแต่ละคนหรือทีมงาน โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น know-how ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ต้องมีบรรยากาศที่การสื่อสาร เป็นไปอย่างทั่วถึงทั้ง องค์การ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในสถาบัน โดยเน้นรูปแบบการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) มากกว่าการสื่อสาร ผ่านเทคโนโลยี เช่น อีเมล เพราะจะเป็นข้อจำกัดในการเปิดกว้างทางความคิด

ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ และจะช่วยกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความพอใจที่จะอยู่ในองค์การหากต้องการพัฒนาองค์การสิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนคือ บรรยากาศองค์การ (Brown; & Moberg. 1980: 420) บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มด้วย บรรยากาศองค์การซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่งอาจจะเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมต่ออีกองค์การหนึ่งนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายของบุคลากรของตน (Steers. 1977: 104-109) บรรยากาศการปฏิบัติงานจะได้ผลดี หรือไม่ดีขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบรรยากาศในองค์การคือผลสรุปของค่านิยม และเจตคติของทุกๆ คนในองค์การเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์การแห่งการเรี่ยไรนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจ และไว้วางใจมาใช้กัน ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น และพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้นำ และผู้ตามจะถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ (สมคิด สร้อยน้ำ. 2547; อ้างอิงจาก Bennett; & O' Brien. 1994)

จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าบรรยากาศองค์การถึงแม้จะมีอิทธิพลโดยรวมเป็นอันดับสองรองลงมาจากภาวะผู้นำองค์การ แต่เมื่อพิจารณาที่อิทธิพลทางตรง บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงสูงกว่าทุกปัจจัย นั้นแสดงให้เห็นว่าผลสำเร็จการจัดการความรู้เกิดได้เพราะองค์การมีบรรยากาศที่เอื้อ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้ในระดับที่สูง ซึ่งก็สอดคล้องกันว่าเมื่อมีอิทธิพลสูงต่อกระบวนการจัดการความรู้แล้ว ผลสำเร็จของการจัดการความรู้ก็สูงตามไปด้วย ดังนั้นการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานมีผลต่อการจัดการความรู้

2.3 ปัจจัยการทำงานเป็น ทีม มีค่าอิทธิพลโดยรวมสูงเป็นอันดับสาม และมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศองค์การ (ค่าอิทธิพลเท่ากับ .50) สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ การทำงานผสมผสานทักษะความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล และใช้ความแตกต่างระหว่างบุคคลดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป (Woodcock. 1989) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ชัดเจนสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น (ทศนา แคมมณี. 2545: 10; Johnson; & Johnson. 2000: 13-15; Dyer. 1995: 15-16; Parker. 1990: 170; Schein. 1990: 522) ลักษณะบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เป็นไปอย่างเปิดเผย ไม่ตั้งเครียดสมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารโดยตรง หันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาสร้างความเข้าใจกัน (Kazemek. 1991; Dyer. 1995: 15-16; Johnson; & Johnson. 2000: 13-15; Parker. 1990: 170; McGregor. 1990: 1921) สมาชิกทุกคนได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการแก้ปัญหา (Kazemek. 1991; Dyer. 1995: 15-16; Johnson; & Johnson.

2000: 13-15; Schein. 1990: 522) สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุน แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15; ทิศนา แคมมณี. 2545: 10) การทำงานของทีมนี้อาจมีการประชุมปรึกษาหารือ และหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูล และความเห็นของสมาชิกทีมทุกคน มีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น (Dyer. 1995: 15-16) มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมน้อยกว่าสมาชิกทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ ที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่ การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรง สมาชิกในทีมมีการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Kazemek. 1991; Dyer. 1995: 15-16; Johnson; & Johnson. 2000: 13-15; ทิศนา แคมมณี. 2545: 10)

จากผลการวิจัย สะท้อนให้เห็นว่า การทำงานในยุคใหม่ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่าย ตั้งแต่มีงานภายใน องค์กรเดียวกัน หรือความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีรูปแบบการทำงานร่วมกันได้หลายวิธี ตั้งแต่ความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ ความร่วมมือที่ต้องสร้างเงื่อนไขมีการลงนามในข้อตกลง ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องสนใจและรู้จักงานสร้างเครือข่ายในการทำงานตั้งทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานของตนมีความสำเร็จและสามารถทำงานขนาดใหญ่มากขึ้นได้ (จรรยาพร ธรณินทร์. 2552: 210)

2.4 ปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้ มีค่าอิทธิพลโดยรวมสูงเป็น อันดับสี่ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการความรู้ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้จะเกิดผลที่ดี องค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งการร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้โรงเรียนเกิดการเรียนรู้ที่จะจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ และเรโนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 23) กล่าวว่องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการชวนหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกใน องค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของสมาชิก และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมที่ จะทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 ลักษณะ (สมคิด สร้อยน้ำ. 2547; อ้างอิงจาก Bennett; & O' Brien. 1994) 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์กรความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดค่ามันได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่ง

ขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้ 2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และ 3) ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจในเป้าหมายของ องค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อ องค์การเสมือนตนเองเป็นผู้มีส่วนขององค์การ

จะเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ถึงแม้ว่าจะมีอิทธิพลทางตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ปัจจัยเดียวก็ตาม แต่เป็นปัจจัยที่ขาดไม่ได้ ทั้งนี้เพราะเป็นปัจจัยที่เชื่อมต่อไปยังอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ เช่น ปัจจัยภาวะผู้นำองค์การ การทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยกระบวนการจัดการความรู้จึง ถือได้ว่า มีความสำคัญต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน

2.5 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัย ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ผ่านตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีค่าอิทธิพลต่ำที่สุด ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดที่ระบุว่าสารสนเทศเป็นปัจจัยที่เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้การจัดการความรู้ ให้มีความสะดวกและง่าย (จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ . 2547) แต่การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่ได้หมายความว่า มีการจัดการความรู้ที่ดีแต่เป็นที่ยอมรับขององค์การส่วนใหญ่ว่าเทคโนโลยีเป็นทางออกในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดการความรู้ที่เห็นผลอย่างรวดเร็ว (Silver. 2000) การจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงไปยังกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด การควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้อง ในเวลาที่รวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม (Holsapple; & Whinston. 1998) รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บ การ สืบค้นความรู้ และการถ่ายโอน หรือการแบ่งปันความรู้ของ องค์การให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ(กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2546: 136-137) เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ (พรรณี สวนเพลง . 2552: 151) ดังนั้น ผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการจัดการความรู้แต่จะไม่ส่งผลโดยตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นเพียงตัวสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ผลสำเร็จในการจัดการเรียนรู้อิงโรงเรียนในพื้นที่ ผลสำเร็จด้านผู้บริหาร ควรมีการพัฒนาผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะการมอบหมายงานที่เหมาะสม การรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ช่วยงาน การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการให้ความเป็นอิสระแก่ครู และบุคลากร ในการเลือกวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย
2. ผลสำเร็จด้านผู้สอน ควรมีการพัฒนาครูเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ และการผลิตสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลสำเร็จด้านผู้เรียน ควรส่งเสริมความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รักการอ่าน และการค้นคว้า
4. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำองค์การมีอิทธิพลโดยรวมสูงสุดที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ ซึ่งการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียน เกิดภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจากผลการวิจัยนอกจากจะส่งผลโดยตรงต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้แล้ว ยังส่งผลทางตรงต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับที่สูง และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกันเกิดบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลทางอ้อมให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กรต่อไป
5. จากผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมี อิทธิพลทางตรงสูงสุด ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งในประเด็นการวิจัยนี้ตัวแปรย่อยของบรรยากาศองค์การคือ 1) การใช้อำนาจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายหน้าที่ ดังนั้นการทำความเข้าใจ การส่งเสริมการเรียนรู้ ให้กับบุคลากรให้มีความชัดเจน การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารนั้นจะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี 2) มนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความภาคภูมิใจ ความผูกพันกับองค์การ เกิดความอบอุ่น มิตรภาพที่ดี ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานต่อไป 3) ด้านสัมฤทธิ์ผล เป็นลักษณะของการทำงานของบุคลากรที่เกิดการคิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดี ความพึงพอใจ รวมทั้งการยอมรับต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารควรสร้างให้เกิดในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากการวิจัยผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุแบบพหุระดับ (Multi-Level Causal Model) จากปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ตัวแปร และผลสำเร็จการจัดการความรู้ของโรงเรียนในฝัน ซึ่งเป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ต่างระดับกัน
2. ควรมีการพัฒนา รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ทั้งนี้ จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ รวมทั้งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านต่อตัวแปรการทำงานเป็นทีม บรรยากาศองค์กร การ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ กระบวนการจัดการความรู้
3. ควรมีการพัฒนาศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามลักษณะของแต่ละสถานศึกษา เช่น ขนาดของสถานศึกษา โรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนสองภาษา เป็นต้น
4. จากการศึกษา วิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจัยที่ค้นพบสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 85 ซึ่งอีกร้อยละ 15 เป็นปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ยังไม่ทราบ จึงสมควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางทฤษฎีเพื่อให้นักศึกษาคครอบคลุมต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2545). การดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้อันอยู่ในสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: กระทรวง. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กานต์สุตา มามะศิริรานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (โสตทัศนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร.
- จรรยาพร ธรนิษฐ์. (2552). 12 ไม่ได้ สู่ตราสำเร็จข้าราชการ. กรุงเทพฯ: อินสปายร์.
- จุฑารัตน์ สรวณะวงศ์. (2547, พฤษภาคม-สิงหาคม). การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้. บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มข. 22(2). สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2553, จาก <http://dcms.thailis.or.th/>
- จุฑารัตน์ เสกนาโชค. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในสายงานบัญชี บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2552). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้อันอยู่ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- เจนนารา สิทธิเหรียญชัย. (2541). บรรยากาศองค์การกับความผูกพันในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ พย.ม. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- เจษฎา นกน้อย; และคนอื่นๆ. (2552). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อันอยู่ใน. กรุงเทพฯ: ส. เอเซียเพลส.
- ชะลอ บัวน้อย. (2538). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์; และคนอื่นๆ. (2546). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.

- ทศนา แชมมณี. (2545). รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศนา แชมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2539). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- จิตติพร ชมภูคำ. (2548, มกราคม-มีนาคม 2547). การบริหารเพื่อจัดการความรู้. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 103: 21-29.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- นฤมล พฤษศีลป์; และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543, มกราคม-มิถุนายน). การจัดการความรู้ Knowledge Management. ริงส์ิตสารสนเทศ. 6(1): 60-71.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปฐมพงศ์ สุภเลิศ. (2550). การจัดการความรู้. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2548). การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไยใหม่. ----- (2549). การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- ประมวล ศรีขวัญใจ. (2550). การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศ วะสี. (2550). การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์ สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: กรีน-ปัญญาญาณ.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- พจนานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2551. (2551). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- พรรณี สวนเพลง. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.

- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้ KM*. กรุงเทพฯ: ซีดับบลิวซี พรินติ้ง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ แบบทดสอบและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัฐกรณ์ คิดการ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการสอนบนเว็บโดยใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ รายวิชาเทคโนโลยีการศึกษา ในระดับอุดมศึกษา* ปรียญานิพนธ์ กศด. (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2549). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วันทนา เมืองจันทร์; และคนอื่น. (2549). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาฯ.
- วรรณภา ณ สงขลา. (2530). *บรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิภาพร มาพบสุข. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2551). "หลักสูตรสถานศึกษา" *สารานุกรมวิชาชีพครู : เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 80 ปี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- วิชัย วงษ์ใหญ่; และมารุต พัฒนาผล. (2552). *จากหลักสูตรแกนกลางสู่หลักสูตรสถานศึกษา : กระบวนทัศน์ใหม่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- (2547). *สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- (2549). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ตาตาตา พับลิเคชั่น.
- (2552). *CHAORDIC เคออร์ดิก (อลหม่านสู่ระเบียบ)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวคิดทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวัลย์ มากุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. ปรียญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล; และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). ระบบสารสนเทศและ
เทคโนโลยีการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันฯ.
สมยศ นาวิกาน. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- สนธิรัก เทพเรณู; อรพินธ์ สอนสลับ; และประสิทธิ์ สาหรัยสุวรรณ. (2548). การบริหารจัดการศึกษา
ตามยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: อรุณสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพฯ:
พิมพ์ดี.
- (2552). เรียนรู้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษา จากมหกรรมตลาดนัดการจัดการ
ความรู้ระดับภูมิภาคและระดับชาติ. กรุงเทพฯ: แคนนา กราฟฟิค.
- (2552ก). รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
ทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- สุกิจ แตงมีแสง; และยงยุทธ อิมอุไร. (2546). การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา
บริษัทยูเอช เอ็ม จำกัด. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุจี ศิริปัญญา. (2536). บรรยากาตองค์กรและผลกระทบต่อทัศนคติต่ออาชีพรับราชการ : ศึกษา
เฉพาะกรณีข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. สารนิพนธ์ ร.ม.
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2538, มกราคม). วิสัยทัศน์ของผู้นำ. เอกสารประกอบการสัมมนา
ทางวิชาการวิสัยทัศน์ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษหน้า ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2525). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- แสวง รวยสูงเนิน. (2547, กันยายน-ตุลาคม). บทเรียนจัดการความรู้ "ฟ้าสู่ดิน". วารสารถักทอ
สายใยแห่งความรู้. (8): 1-5.
- อนันต์ เพียรพานิชย์. (2548). หลักการ แนวคิดในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ 11
มกราคม 2554, จาก <http://www.drampra.ac.th/s.htm>

- อัญญาณี คล้ายสุบรรณ. (2550). *การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท*. นครปฐม: เพชรเกษม พรินต์ติ้ง กรุป.
- อำไพ รุ่งวิจารณ์ (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เอี่ยมเดือน ไชยหาญ. (2542). *ลักษณะเครือข่ายชุมชนเพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในชุมชน*. วิทยานิพนธ์ สส.ม. (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- Ayers, David F. (2002). Developing climates for renewal in the community college: A case Study of dissipative self-organization. *Community College Journal of Research and Practice*. 26: 165-185.
- Ayers, David F. (2005, October). Organizational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal. *Community College Review*. 33(1): 1-21. Retrieved February 7, 2010, from http://vnweb.hwwilsonweb.Com/hww/results/results_single_fulltext.jhtml
- Baron, R. A.; & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. 3rd ed. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B. J.; & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*. 45(1): 5-34.
- Bass, B.M., Avolio, B.J.; & Goodheim, L. (1987). *Biography and Assessment of Transformational Leadership at the World ClassLevel*. *Journal of Management*. 13: 7-20.
- Becerra – Fernandez, Irma; & Stevenson, Joseph M. (2001, Spring). Knowledge Management System & Solutions for School Principal as Chief Learning Officer. *Education*. 121(3): 508 –518.
- Ben Franklin. (2005). *Knowledge Management Synergy*. Retrieved February 8, 2010, from <http://www.providersedge.com/kma>.
- Bennet , A.; & D. Bennet. (2004). “ *The Partnership between Organization Learning and Knowledge Management*.”
- Bonett, M. (2001). *Personalization of web services : Opportunities and challenges*. Retrived February 3, 2010, from <http://www.ariadne.ac.uk/issue28/personalization/>

- Brandt, R. (2003). *Is This School Learning Organization?*. Retrieved January 11, 2011, from <http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt241.html>
- Choi, Yong Suk. (2000). *An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management*. Thesis (Ph.D.) The University of Nebraska-Lincoln. Dissertation Abstracts International. Retrieved February 8, 2010. from <http://www.eric.ed.gov/ERICWeb Portal/Hom.portal>
- Chong, Siong Choy; & Choi, Yong Suk. (2005). *Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management Practice*, (June). (Online). Available: <http://www.tlinc.com/articl90.htm>. Accessed [10 January 2011].
- Chua, A. (2004). Knowledge management system architecture : a bridge between KM Consultants and technologists. *International Journal of Information Management*. 24(1): 87-98.
- Clampitt, P.G.; & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of business Communication*. 30: 5-28.
- Collison, Chris; & Parcell, Geoff. (2004). *Learning to Fly : Practical Knowledge Management from some of the world's leading learning Organization*. 2th ed. West Sussex: Capstone.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Daft, R.L.; & Macintosh, N.B. (1978). *A New Approach into Design and Use of Management Information*. *California Management Review*. 21: 82-92.
- Davenport, Thomas H.; & Prusak, Laurence. (1999). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. แปลโดย นิตศน์ วิเทศ. กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซิเนสเพรส.
- Davenport, T.; & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : New Organization Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dyer, W.G. (1995). *Team building: Current issues and new alternative*. Mass: Addison-Wesley.

- Edvardsson, B., Haglund, L.; & Mattsson, J. (1995). Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services. *International Journal of Service Industrial Management*. 6: 24-35.
- Enriquez, Juan. (2001). *As the Future Catches You*. New York: Tuttle-Mori.
- Ghalib, Kamran. (2004). *Systemic Knowledge Management : Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage*. *Journal of Knowledge Management Practice*, (January).(Online). Available: <http://www.tlanc.com/article97.htm>. Accessed [10 January 2011].
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.; & Donnelly, J. H.. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 6th ed. Texas Business Publications.
- Greenbaum, H. (1974). The Audit of Organizational Communication. *Academy of Management Journal*. 17: 739-754.
- Gruber, H. G. (2000). *Does organizational Culture Affect the Sharing of Knowledge? The Case of A Department in High-Technology Company*. A thesis submitted to The Faculty of Graduate Studies and Research in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Management Studies. Carleton University Ottawa. Ontario.
- Grundstein, Michel. (2001). From Capitalizing on Company Knowledge to Knowledge Management. In *Knowledge Management : Classic and Contemporary Works*. Morey, Daryl; et al. pp 261 – 287. London: The MIT Press.
- Guzley, R. M. (1992). Organization Climate and Communications Climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*. 5(4): 379-402.
- Hauptmand, O. (1986). Influence of Task type on the Relationship Between Communication and Performance: *The Case of Software Development R & D Manage*. 16: 127-139.
- Henrie, M.; & Hedgepeth, Oliver. (2003). "Size is important in Knowledge management." *Journal of Knowledge Management Practice*. Retrieved November 6, 2009, form www.tlanc.com/article53.html.
- Hersey, P.; & Blanchard, K. H. (1972). *Management of Organizational Behavior*. 2nd ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hersey, P.; & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organization Behavior: Utilizing human resources*. 5th ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- Holsapple, C.W.; & Joshi, K.D. (2002). *Understanding Knowledge Management Solutions: the Evolution of Frameworks in Theory and Practice*. In Barnes, Stuart. (2002) *Knowledge Management Systems; Theory and Practice*. London: Thomson Learning, 222-241.
- Holsapple, C.W.; & Winston, A. (1998). *The Information Jungle : A Quasi-Novel Approach To Managing Corporate Knowledge*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Hoy, W.K.; & Clover, S.I.K. (1986). *Elementary school, climate: A revision of the of the OCDQ*. *Educational Administration Quarterly*. 22(1): 93-110.
- Hoy, W.K.; & Miskel, C.G. (1991). *Education administration: theory, research, and practice*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- (2001). *Educational Administration Theory Research Practice*. 6th ed. New York: McGraw Hill.
- Hurley, T. A.; & Green, C.W. (2005). Knowledge Management And The Nonprofit Industry: A Within And Between Approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, (May).(Online).Available:<http://www.tlinc.com/articl66.htm>.Accessed. [10 January 2011].
- Hussain, Fareed; et al. (2004). Managing Knowledge Effectively. *Journal of Knowledge Management Practice*, (May).(Online).Available: <http://www.tlinc.com/articl66.htm>.Accessed. [10 January 2011].
- Johnson, D.W.; & Johnson, E.P. (1991). *Joining together : Group Theory and Group Skills*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Jurkiewicz, L. C., Massey, K. T.; & Brown R. (1998). *Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study*. *Public Productivity and Management Review*.
- Katz, D.; & Kahn, R. L. (1996). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kazemek,E. (1991). *Ten criteria for effective team building*. [CD-ROM]. Health Financial.
- Kolb, J. A. (1995). Leader Behaviors Affecting Team Performance: Similarities and Differences between Leader/member Assessments. *The Journal of Business Communication*. 32: 233-249.

- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Learning; & Teaching Scotland. (2003). *The Education System in United Kingdom (Scotland 2003)*. (Online). Available: <http://www.eurydice.com>. Accessed [11 January 2011].
- Lethwood, K.; Leonard, L.; & Sharratt, L. (1998). Conditions Fostering Organizational Learning In School. *Educational Administration Quarterly*. 34(2) : 243-276.
- Lunenburg , F.C.; & Ornstein, Allan,C. (2004). *Educational Administration : Concepts and Practices*. Wadsworth, a division of Thomson Learning, Inc.
- Macintosh, Ann. (1999). *Knowledge Management*. Retrieved January 4, 2010, from <http://www.aiai.ed.ac.uk/-alm/kamlnks.html>
- Marquarde, Michael J.; & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Marquarde, Michael j. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- McFarland, D. E. (1970). *Management : Principles and Practices*. London: The macmillan Company, Collier-Macmillan.
- McKeen, James D.; & Smith, Heather A. (2003). *Making IT Happen : Critical Issues in IT Management*. Ontario: Wiley.
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (2004). *Hitosubashi on Knowledge Management*. Singapore: Saik Wah Press.
- Nonaka, I. (2006). *Knowledge-Based Management Synthesizing East and West*. การบรรยายที่กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ. วันที่ 27 มิถุนายน 2549.
- Orr, Emma; & Persson, Marie. (2003). Performance Indicators for Measuring Performance of Activities. In *Knowledge Management Projects*. M.D. (School of Economics and Commercial Law). Gothenburge; The University of Gothenburge. Photocopied.

- Parker, G. M. (1990). *Team players and team work : The new competitive business strategy*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Ribiere, Vincent Michel. (2001). *Assing Knowledge Management Initiative Successes as Function of Organizational Culture*. A dissertation submitted to The faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University in partial Satisfaction of the requirments for the Degree of Doctor of Science.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- (2001). *Organization behavior*. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rowley,J. (1999, August). What is Knowledge Management. *Library Management*. 20(8): 416-419.
- Sallis, Edward.; & Jones, Gary. (2002). *Knowledge Management in Education*. London: Kogan page.
- Savary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*. 41(2): 95-107.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*. London: Century Business.
- (2000). *School That Learn*. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni; & Thomas J.; et al. (1992). *Educational Governance and Administration*. 3rd ed. p.161-169. Boston: Allyn and Bacon.
- Shrestha, Mona. And thers. (2008). Knowledge Networking : A Dilemma in Building Social Capital through Nonformal Education. *Adult Education Quarterly*. 58(2): 129-150. University of Western Sydney.
- Silver, C.A. (2000). Where technology and knowledge meet. *Journal of Business Strategy*. 21(6): 28-133.
- Skyrme, David. J. (2000). *Knowledge Networking : Creating the Collaboration Enterprise*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Snowden, D. (2004). "Strategy in the context of Uncertainty" in Patricia Coate (ed) *The Handbook of Busi-ness Strategy* Emerald Group Publishing.

- Souder, W. E.; & Moenaert, R. K. (1992). Integrating Marketing and R&D Project Personnel with Innovation Projects: An Information Uncertainty Model. *Journal of Management Studies*. 29: 485-511.
- Steers, M. R. (1976). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. University of Oregon, Office of Naval Research, Technical Report # 2.
- (1977a). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22, 46-56.
- Steers, M. R. (1977b). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. San Monica, California : Goodyear.
- (1991). *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: Harper.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sweeney, Paul D.; & Mcfarlin, Dear B. (2002). *Organization Behavior: Solution for Management*. Boston: McGraw Hill.
- Takeuchi, Hirotaka; & Nonaka, Ikujiro. (2001). Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation. In *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. Morey, Daryl; et al. pp. 139-182. London: the MIT Press.
- (2004). *Hitotsubashi on Knowledge management, Clementi Loop*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Tannonbaum, S.I.; & Alliger , G.M. (2000). *Knowledge Management: Clarifying the Key Issue*. U.S.A.: the International Association for Human Resource Information Management. Photocopy.
- Tubbs, A.; & Hain, T. (1979). *Managerial Communication and Its Relationship to Total Organizational Effectiveness*. Georgia: Atlanta, paper presented at the annual meeting of the academy of management.
- Turban; et al. (2004). *Introduction to Information Technology*. Toronto: John Wiley & Sons.
- West, S. G.; Finch, J. F.; & Curran, P.J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 56-75). Newbury Park, CA: Sage.

Woodcock, Mike. (1989). *Team Development Manual*. 2nd ed. Worcester: Billing and Sons.

Human Performance. 6, 414-440.

----- (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Zall, M. (2001). Employees or Partners? *Strategic Finance Magazine*. 82(10): 62-65.





ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจคุณภาพเครื่องมือ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร.นิคม หาคอ้าย

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2. อาจารย์ ดร.นิตย์ ไรจน์รัตนวานิชย์

ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และบูรณาการการศึกษาที่ ๕
สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3. อาจารย์ ดร.วิลาวัลย์ มาคุ้ม

ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ(รท)
สำนักเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ

4. อาจารย์ ดร.พิธาน พันทอง

ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ

อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6. อาจารย์ ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์

7. อาจารย์ ดร.เฉลิมพล สวัสดิ์พงษ์

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

8. นายสำรวย ไชยยศ

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสตรีสิริเกศ
จังหวัดศรีสะเกษ

9. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ

ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนนนทรีวิทยา
กรุงเทพมหานคร

ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ



ค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)

| ข้อที่ | IOC | ข้อที่ | IOC | ข้อที่ | IOC | ข้อที่ | IOC |
|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| 1 | 0.89 | 28 | 0.78 | 55 | 0.89 | 82 | 1.00 |
| 2 | 0.89 | 29 | 1.00 | 56 | 1.00 | 83 | 1.00 |
| 3 | 1.00 | 30 | 1.00 | 57 | 1.00 | 84 | 1.00 |
| 4 | 1.00 | 31 | 0.67 | 58 | 0.89 | | |
| 5 | 1.00 | 32 | 0.67 | 59 | 0.89 | | |
| 6 | 0.89 | 33 | 0.67 | 60 | 1.00 | | |
| 7 | 1.00 | 34 | 0.78 | 61 | 1.00 | | |
| 8 | 1.00 | 35 | 1.00 | 62 | 1.00 | | |
| 9 | 0.89 | 36 | 1.00 | 63 | 1.00 | | |
| 10 | 0.78 | 37 | 0.89 | 64 | 1.00 | | |
| 11 | 0.89 | 38 | 1.00 | 65 | 1.00 | | |
| 12 | 0.89 | 39 | 1.00 | 66 | 1.00 | | |
| 13 | 1.00 | 40 | 1.00 | 67 | 1.00 | | |
| 14 | 1.00 | 41 | 1.00 | 68 | 1.00 | | |
| 15 | 0.78 | 42 | 0.78 | 69 | 0.67 | | |
| 16 | 0.67 | 43 | 1.00 | 70 | 1.00 | | |
| 17 | 1.00 | 44 | 0.89 | 71 | 1.00 | | |
| 18 | 1.00 | 45 | 1.00 | 72 | 1.00 | | |
| 19 | 0.89 | 46 | 1.00 | 73 | 1.00 | | |
| 20 | 0.78 | 47 | 1.00 | 74 | 1.00 | | |
| 21 | 0.67 | 48 | 1.00 | 75 | 0.89 | | |
| 22 | 0.89 | 49 | 1.00 | 76 | 1.00 | | |
| 23 | 0.89 | 50 | 1.00 | 77 | 1.00 | | |
| 24 | 1.00 | 51 | 1.00 | 78 | 0.89 | | |
| 25 | 1.00 | 52 | 0.78 | 79 | 1.00 | | |
| 26 | 0.78 | 53 | 1.00 | 80 | 1.00 | | |
| 27 | 1.00 | 54 | 1.00 | 81 | 0.89 | | |

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

| ปัจจัยอิทธิพลต่อ ผลสำเร็จการจัดการ ความรู้ | รายชื่อ | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|---|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| ตัวแปรผลสำเร็จด้าน ผู้บริหาร (ค่า Alpha = .8929) | A1 | 23.9000 | 16.3690 | .6661 | .8809 |
| | A2 | 24.0333 | 16.3782 | .6741 | .8797 |
| | A3 | 23.9667 | 15.2057 | .8113 | .8616 |
| | A4 | 23.6667 | 17.1264 | .6764 | .8790 |
| | A5 | 24.0000 | 17.5862 | .6144 | .8858 |
| | A6 | 23.8667 | 17.0161 | .7555 | .8711 |
| | A7 | 23.9667 | 17.4126 | .6626 | .8807 |
| ตัวแปรผลสำเร็จด้าน ผู้สอน (ค่า Alpha = .8004) | B1 | 12.2667 | 3.9264 | .4898 | .8053 |
| | B2 | 12.4000 | 2.8690 | .6369 | .7440 |
| | B3 | 12.2333 | 2.9437 | .6640 | .7251 |
| | B4 | 12.4000 | 3.2828 | .7002 | .7132 |
| ตัวแปรผลสำเร็จด้าน ผู้เรียน (ค่า Alpha = .8699) | C1 | 14.8667 | 4.7402 | .6291 | .8607 |
| | C2 | 14.7667 | 5.0816 | .6853 | .8463 |
| | C3 | 15.2000 | 4.9241 | .6490 | .8534 |
| | C4 | 14.5667 | 4.1851 | .8234 | .8078 |
| | C5 | 14.6000 | 4.9379 | .7102 | .8399 |
| ตัวแปรภาวะผู้นำ องค์กรด้านบุคลิกผู้นำ (ค่า Alpha = .9230) | D1 | 16.7000 | 9.8724 | .7100 | .9234 |
| | D2 | 16.5000 | 10.3966 | .7065 | .9228 |
| | D3 | 16.6333 | 9.6885 | .7646 | .9124 |
| | D4 | 16.7667 | 8.9437 | .9083 | .8828 |
| | D5 | 16.7333 | 9.0299 | .9183 | .8812 |

| ปัจจัยอิทธิพลต่อ ผลสำเร็จการจัดการ ความรู้ | รายชื่อ | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|---|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| ตัวแปรภาวะผู้นำ องค์การด้านทักษะการ บริหาร (ค่า Alpha = .9018) | E1 | 12.7667 | 3.5644 | .8439 | .8494 |
| | E2 | 12.8000 | 4.1655 | .5960 | .9363 |
| | E3 | 12.667 | 3.6782 | .8175 | .8597 |
| | E4 | 12.7667 | 3.4954 | .8775 | .8366 |
| ตัวแปรด้านการทำงาน เป็นทีม (ค่า Alpha = .8815) | F1 | 16.2667 | 7.0989 | .6448 | .8731 |
| | F2 | 16.2667 | 5.6506 | .7973 | .8365 |
| | F3 | 16.1333 | 5.9126 | .7369 | .8523 |
| | F4 | 16.2667 | 5.7195 | .7755 | .8424 |
| | F5 | 16.2667 | 7.2368 | .6854 | .8691 |
| ตัวแปรบรรยากาศ องค์การด้านการใช้ อำนาจ (ค่า Alpha = .8211) | G1 | 12.6333 | 3.0678 | .5230 | .8273 |
| | G2 | 12.8667 | 2.0506 | .8224 | .6844 |
| | G3 | 12.6000 | 3.0759 | .6834 | .7679 |
| | G4 | 12.7000 | 2.9759 | .6098 | .7903 |
| ตัวแปรบรรยากาศ องค์การด้านมนุษย สัมพันธ์ (ค่า Alpha = .9147) | H1 | 20.8000 | 10.9931 | .7739 | .8995 |
| | H2 | 20.8333 | 10.3506 | .7502 | .9006 |
| | H3 | 21.0333 | 9.4816 | .8049 | .8940 |
| | H4 | 20.8667 | 11.0851 | .7140 | .9060 |
| | H5 | 20.9333 | 10.6851 | .7936 | .5958 |
| | H6 | 20.8667 | 9.6368 | .7742 | .8990 |

| ปัจจัยอิทธิพลต่อ ผลสำเร็จการจัดการ ความรู้ | รายชื่อ | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|--|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| ตัวแปรบรรยากาศ องค์การด้านสัมฤทธิ์ผล (ค่า Alpha = .9182) | I1 | 28.8333 | 18.1437 | .6950 | .9112 |
| | I2 | 29.0000 | 17.1034 | .7680 | .9046 |
| | I3 | 28.8333 | 17.2471 | .6765 | .9119 |
| | I4 | 28.8000 | 16.7862 | .6479 | .9160 |
| | I5 | 28.8667 | 17.5678 | .6946 | .9103 |
| | I6 | 28.8667 | 17.5678 | .7658 | .9058 |
| | I7 | 28.9333 | 15.4437 | .8502 | .8970 |
| | I8 | 28.8667 | 16.4644 | .7833 | .9029 |
| ตัวแปรกระบวนการ จัดการความรู้ด้านการ แสวงหาความรู้ (ค่า Alpha = .8644) | J1 | 8.5667 | 2.0471 | .7199 | .8490 |
| | J2 | 8.5667 | 1.9092 | .8328 | .7658 |
| | J3 | 9.9333 | 1.0989 | .8269 | .8117 |
| ตัวแปรกระบวนการ จัดการความรู้ด้านการ แบ่งปันความรู้ (ค่า Alpha = .9192) | k1 | 29.2667 | 15.5816 | .7582 | .9064 |
| | k2 | 29.3000 | 15.1138 | .7015 | .9125 |
| | k3 | 29.2667 | 15.0989 | .8592 | .8981 |
| | k4 | 29.2000 | 16.0276 | .7649 | .9066 |
| | k5 | 29.2333 | 15.5644 | .7414 | .9078 |
| | k6 | 29.2667 | 15.6506 | .6849 | .9127 |
| | k7 | 29.3000 | 16.0793 | .6789 | .9127 |
| | k8 | 29.2000 | 16.3724 | .6888 | .9121 |

| ปัจจัยอิทธิพลต่อ ผลสำเร็จการจัดการ ความรู้ | รายชื่อ | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Alpha if Item Deleted |
|--|---------|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| ตัวแปรกระบวนการ จัดการความรู้ด้านการ ประยุกต์ใช้ความรู้ (ค่า Alpha = .9142) | L1 | 34.0667 | 18.6161 | .7962 | .8990 |
| | L2 | 34.1333 | 18.6023 | .6808 | .9059 |
| | L3 | 34.2000 | 19.2690 | .7271 | .9040 |
| | L4 | 34.2000 | 19.1310 | .6750 | .9064 |
| | L5 | 34.1333 | 18.8092 | .6431 | .9085 |
| | L6 | 34.3000 | 18.0793 | .6414 | .9103 |
| | L7 | 34.1667 | 18.5575 | .7717 | .9001 |
| | L8 | 34.1000 | 18.2310 | .6818 | .9062 |
| | L9 | 34.1667 | 17.5920 | .7611 | .9002 |
| | L10 | 34.1333 | 18.6000 | .6874 | .9105 |
| | L11 | 34.3000 | 18.0793 | .7866 | .9074 |
| ตัวแปรเทคโนโลยี สารสนเทศ (ค่า Alpha = .9584) | M1 | 53.3333 | 64.1609 | .7026 | .9568 |
| | M2 | 53.3333 | 62.7816 | .6387 | .9588 |
| | M3 | 53.4333 | 63.0816 | .7131 | .9566 |
| | M4 | 53.3333 | 60.8506 | .7953 | .9549 |
| | M5 | 53.5000 | 61.5690 | .8555 | .9534 |
| | M6 | 53.4333 | 61.7713 | .7796 | .9551 |
| | M7 | 53.4000 | 61.6966 | .8127 | .9544 |
| | M8 | 53.1000 | 64.9897 | .6213 | .9584 |
| | M9 | 53.1667 | 62.7644 | .8036 | .9547 |
| | M10 | 53.3667 | 61.2747 | .7785 | .9552 |
| | M11 | 53.3333 | 60.8506 | .8971 | .9524 |
| | M12 | 53.2333 | 63.1506 | .8008 | .9549 |
| | M13 | 53.4000 | 61.0069 | .8221 | .9541 |
| | M14 | 53.2667 | 62.5471 | .8151 | .9544 |



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

DATE: 8/ 7/2011

TIME: 21:12

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\bjone\Desktop\master_1\master.pr2:

Observed Variables: exec inst lear pers skill team powe hum achi pur_k sha_k app_k tech

Correlation Matrix

1.000

.503 1.000

.567 .655 1.000

.785 .463 .508 1.000

.756 .533 .553 .822 1.000

.696 .501 .604 .742 .757 1.000

.696 .469 .547 .665 .728 .745 1.000

.640 .572 .616 .613 .663 .707 .734 1.000

.671 .561 .602 .673 .739 .759 .784 .826 1.000

.639 .512 .536 .614 .595 .618 .651 .680 .690 1.000

.584 .533 .572 .572 .626 .648 .669 .696 .721 .786 1.000

.603 .618 .648 .580 .654 .657 .658 .746 .765 .743 .824 1.000

.477 .458 .543 .475 .517 .524 .508 .563 .578 .614 .669 .750 1.000

Standard deviations: .642 .566 .622 .662 .709 .630 .661 .615 .600 .571 .579 .558 .557

Means: 4.17 4.23 3.71 4.25 4.13 4.07 4.11 4.13 4.09 4.20 4.01 3.95 3.94

Sample Size: 656

Latent Variables: SUC LEA TEA ORG KM TEC

Relationships:

exec inst lear = SUC

pers skill = LEA

powe hum achi = ORG

pur_k app_k sha_k = KM

TEA ORG SUC TEC = LEA

ORG = TEA

SUC KM = ORG

KM = TEC
 SUC = KM
 team = TEA
 tech = TEC
 set the error variance of team 0
 set the error variance of tech 0
 set error covariance between pers and exec to free
 set error covariance between lear and inst to free
 set error covariance between tech and app_k to free
 set error covariance between skil and exec to free
 set error covariance between app_k and powe to free
 set error covariance between app_k and pur_k to free
 set error covariance between pers and pur_k to free
 set error covariance between pur_k and exec to free
 set error covariance between skil and tech to free
 set error covariance between pers and tech to free
 set error covariance between team and exec to free
 set error covariance between pers and team to free
 set error covariance between powe and exec to free
 set error covariance between app_k and inst to free
 set error covariance between powe and skil to free
 set error covariance between powe and inst to free
 set error covariance between sha_k and pur_k to free
 set error covariance between team and lear to free
 set error covariance between powe and team to free
 set error covariance between pers and powe to free
 set error covariance between skil and team to free
 set error covariance between achi and skil to free
 set error covariance between pers and achi to free
 set error covariance between lear and app_k to free
 set error covariance between tech and lear to free
 set error covariance between tech and sha_k to free
 set error covariance between tech and pur_k to free
 set error covariance between skil and inst to free
 set error covariance between hum and lear to free
 set error covariance between inst and exec to free
 set error covariance between achi and inst to free
 set error covariance between achi and pur_k to free
 set error covariance between achi and sha_k to free
 set error covariance between app_k and hum to free
 Print Residuals
 LISREL OUTPUT: AM ND=3 AD=OFF
 LISREL OUTPUT: ME=ML SS EF
 Path Diagram
 End of problem

Covariance Matrix

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|------|-------|-------|-------|------|------|-----|
| exec | 0.412 | | | | | |
| inst | 0.183 | 0.320 | | | | |
| lear | 0.226 | 0.231 | 0.387 | | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| team | 0.282 | 0.179 | 0.237 | 0.397 | | |
| powe | 0.295 | 0.175 | 0.225 | 0.310 | 0.437 | |
| hum | 0.253 | 0.199 | 0.236 | 0.274 | 0.298 | 0.378 |
| achi | 0.258 | 0.191 | 0.225 | 0.287 | 0.311 | 0.305 |
| pur_k | 0.234 | 0.165 | 0.190 | 0.222 | 0.246 | 0.239 |
| sha_k | 0.217 | 0.175 | 0.206 | 0.236 | 0.256 | 0.248 |
| app_k | 0.216 | 0.195 | 0.225 | 0.231 | 0.243 | 0.256 |
| tech | 0.171 | 0.144 | 0.188 | 0.184 | 0.187 | 0.193 |
| pers | 0.334 | 0.173 | 0.209 | 0.309 | 0.291 | 0.250 |
| skil | 0.344 | 0.214 | 0.244 | 0.338 | 0.341 | 0.289 |

Covariance Matrix

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech | pers |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| achi | 0.360 | | | | | |
| pur_k | 0.236 | 0.326 | | | | |
| sha_k | 0.250 | 0.260 | 0.335 | | | |
| app_k | 0.256 | 0.237 | 0.266 | 0.311 | | |
| tech | 0.193 | 0.195 | 0.216 | 0.233 | 0.310 | |
| pers | 0.267 | 0.232 | 0.219 | 0.214 | 0.175 | 0.438 |
| skil | 0.314 | 0.241 | 0.257 | 0.259 | 0.204 | 0.386 |

Covariance Matrix

| | skil |
|------|-------|
| skil | 0.503 |

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|-----|-----|-----|----|-----|
| exec | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| inst | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| lear | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| team | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| powe | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| hum | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| achi | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| pur_k | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| sha_k | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 |
| app_k | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 |
| tech | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LAMBDA-X

| | LEA |
|------|-----|
| pers | 7 |

skil 8

BETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|-----|-----|----|-----|
| SUC | 0 | 0 | 9 | 10 | 0 |
| TEA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ORG | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 |
| KM | 0 | 0 | 12 | 0 | 13 |
| TEC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

GAMMA

LEA

| | |
|-----|----|
| SUC | 14 |
| TEA | 15 |
| ORG | 16 |
| KM | 0 |
| TEC | 17 |

PSI

| SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|-----|----|-----|
| 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |

THETA-EPS

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|-------|------|------|------|------|------|-----|
| exec | 23 | | | | | |
| inst | 24 | 25 | | | | |
| lear | 0 | 26 | 27 | | | |
| team | 28 | 0 | 29 | 0 | | |
| powe | 30 | 31 | 0 | 32 | 33 | |
| hum | 0 | 0 | 34 | 0 | 0 | 35 |
| achi | 0 | 36 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| pur_k | 38 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| sha_k | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| app_k | 0 | 44 | 45 | 0 | 46 | 47 |
| tech | 0 | 0 | 50 | 0 | 0 | 0 |

THETA-EPS

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|-------|------|-------|-------|-------|------|
| achi | 37 | | | | |
| pur_k | 39 | 40 | | | |
| sha_k | 41 | 42 | 43 | | |
| app_k | 0 | 48 | 0 | 49 | |
| tech | 0 | 51 | 52 | 53 | 0 |

THETA-DELTA-EPS

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|------|------|------|------|------|------|-----|
| pers | 54 | 0 | 0 | 55 | 56 | 0 |
| skil | 61 | 62 | 0 | 63 | 64 | 0 |

THETA-DELTA-EPS

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|------|------|-------|-------|-------|------|
| pers | 57 | 58 | 0 | 0 | 59 |
| skil | 65 | 0 | 0 | 0 | 66 |

THETA-DELTA

| pers | skil |
|------|------|
| 60 | 67 |

Number of Iterations = 44

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

| LAMBDA-Y | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|----------|----------------------------|-------|----------------------------|----|-----|
| exec | 0.500 | -- | -- | -- | -- |
| inst | 0.393 (0.024) 16.728 | -- | -- | -- | -- |
| lear | 0.449 (0.025) 18.295 | -- | -- | -- | -- |
| team | -- | 0.629 | -- | -- | -- |
| powe | -- | -- | 0.553 | -- | -- |
| hum | -- | -- | 0.543 (0.019) 29.116 | -- | -- |
| achi | -- | -- | 0.562 (0.018) 31.625 | -- | -- |

| | | | | | |
|-------|----|----|----|---------|-------|
| pur_k | -- | -- | -- | 0.491 | -- |
| sha_k | -- | -- | -- | 0.516 | -- |
| | | | | (0.018) | |
| | | | | 29.132 | |
| app_k | -- | -- | -- | 0.514 | -- |
| | | | | (0.019) | |
| | | | | 26.783 | |
| tech | -- | -- | -- | -- | 0.556 |

LAMBDA-X

LEA

| | |
|------|---------|
| pers | 0.575 |
| | (0.022) |
| | 26.675 |

| | |
|------|---------|
| skil | 0.674 |
| | (0.022) |
| | 30.692 |

BETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|---------|---------|---------|---------|
| SUC | -- | -- | 0.620 | 0.160 | -- |
| | | | (0.086) | (0.075) | |
| | | | 7.199 | 2.136 | |
| TEA | -- | -- | -- | -- | -- |
| ORG | -- | 0.504 | -- | -- | -- |
| | | (0.032) | | | |
| | | 15.677 | | | |
| KM | -- | -- | 0.808 | -- | 0.131 |
| | | | (0.049) | | (0.049) |
| | | | 16.525 | | 2.657 |
| TEC | -- | -- | -- | -- | -- |

GAMMA

LEA

 SUC 0.191
 (0.050)
 3.829

TEA 0.672
 (0.041)
 16.400

ORG 0.450
 (0.035)
 12.769

KM --

TEC 0.790
 (0.044)
 17.909

Covariance Matrix of ETA and KSI

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC | LEA |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SUC | 1.000 | | | | | |
| TEA | 0.743 | 1.000 | | | | |
| ORG | 0.912 | 0.807 | 1.000 | | | |
| KM | 0.853 | 0.722 | 0.890 | 1.000 | | |
| TEC | 0.638 | 0.531 | 0.623 | 0.635 | 1.000 | |
| LEA | 0.798 | 0.672 | 0.789 | 0.741 | 0.790 | 1.000 |

PHI

LEA

 1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0.146 | 0.548 | 0.238 | 0.197 | 0.375 |
| (0.031) | (0.040) | (0.021) | (0.025) | (0.049) |
| 4.760 | 13.744 | 11.534 | 7.770 | 7.591 |

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

| SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0.854 | 0.452 | 0.762 | 0.803 | 0.625 |

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

| SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 0.637 | 0.452 | 0.622 | 0.550 | 0.625 |

Reduced Form

| LEA | |
|-----|----------------------------|
| SUC | 0.798 (0.049) 16.311 |
| TEA | 0.672 (0.041) 16.400 |
| ORG | 0.789 (0.042) 18.640 |
| KM | 0.741 (0.040) 18.352 |
| TEC | 0.790 (0.044) 17.909 |



THETA-EPS

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|------|-----------------------------|----------------------------|------------------|------|------|-----|
| exec | 0.162 (0.013) 12.852 | | | | | |
| inst | -0.011 (0.007) -1.599 | 0.165 (0.012) 13.636 | | | | |
| lear | -- | 0.052 (0.009) | 0.185 (0.013) | | | |

| | | | | | | |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | | 5.531 | 14.626 | | |
| team | 0.047 | -- | 0.028 | -- | | |
| | (0.007) | | (0.006) | | | |
| | 6.391 | | 4.800 | | | |
| powe | 0.040 | -0.021 | -- | 0.028 | 0.130 | |
| | (0.007) | (0.006) | | (0.006) | (0.009) | |
| | 5.614 | -3.436 | | 4.463 | 15.178 | |
| hum | -- | -- | 0.012 | -- | -- | 0.084 |
| | | | (0.006) | | | (0.006) |
| | | | 2.201 | | | 14.085 |
| achi | -- | -0.009 | -- | -- | -- | -- |
| | | (0.005) | | | | |
| | | -1.880 | | | | |
| pur_k | 0.028 | -- | -- | -- | -- | -- |
| | (0.005) | | | | | |
| | 5.349 | | | | | |
| sha_k | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| app_k | -- | 0.020 | 0.025 | -- | -0.010 | 0.007 |
| | | (0.005) | (0.005) | | (0.004) | (0.004) |
| | | 4.240 | 4.725 | | -2.601 | 1.796 |
| tech | -- | -- | 0.024 | -- | -- | -- |
| | | | (0.007) | | | |
| | | | 3.512 | | | |

THETA-EPS

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|-------|---------|---------|---------|-------|------|
| achi | 0.044 | | | | |
| | (0.005) | | | | |
| | 9.219 | | | | |
| pur_k | -0.009 | 0.085 | | | |
| | (0.004) | (0.010) | | | |
| | -2.283 | 8.851 | | | |
| sha_k | -0.007 | 0.007 | 0.068 | | |
| | (0.004) | (0.006) | (0.006) | | |
| | -1.961 | 1.039 | 10.712 | | |

| | | | | | |
|-------|----|---------|---------|---------|----|
| app_k | -- | -0.015 | -- | 0.046 | |
| | | (0.005) | | (0.006) | |
| | | -2.852 | | 8.322 | |
| tech | -- | 0.023 | 0.032 | 0.050 | -- |
| | | (0.009) | (0.010) | (0.009) | |
| | | 2.468 | 3.294 | 5.394 | |

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| exec | inst | lear | team | powe | hum |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.607 | 0.484 | 0.522 | 1.000 | 0.701 | 0.778 |

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 0.877 | 0.739 | 0.796 | 0.852 | 1.000 |

THETA-DELTA-EPS

| | | | | | | |
|------|---------|---------|-------|---------|---------|-------|
| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| pers | 0.105 | -- | -- | 0.065 | 0.037 | -- |
| | (0.010) | | | (0.011) | (0.008) | |
| | 10.093 | | | 6.082 | 4.605 | |
| skil | 0.076 | 0.006 | -- | 0.052 | 0.047 | -- |
| | (0.010) | (0.006) | | (0.011) | (0.008) | |
| | 7.584 | 0.978 | | 4.598 | 5.653 | |

THETA-DELTA-EPS

| | | | | | |
|------|---------|---------|-------|-------|---------|
| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| pers | 0.010 | 0.027 | -- | -- | -0.072 |
| | (0.005) | (0.005) | | | (0.011) |
| | 2.121 | 5.560 | | | -6.745 |
| skil | 0.014 | -- | -- | -- | -0.090 |
| | (0.005) | | | | (0.012) |
| | 2.657 | | | | -7.329 |

THETA-DELTA

| pers | skil |
|---------|---------|
| 0.110 | 0.049 |
| (0.010) | (0.011) |
| 11.191 | 4.486 |

Squared Multiple Correlations for X - Variables

| pers | skil |
|-------|-------|
| 0.751 | 0.903 |

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 24

Minimum Fit Function Chi-Square = 16.796 (P = 0.857)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 16.838 (P = 0.855)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 4.962)

Minimum Fit Function Value = 0.0256

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.00758)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0178)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.241

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.241 ; 0.249)

ECVI for Saturated Model = 0.278

ECVI for Independence Model = 32.250

Chi-Square for Independence Model with 78 Degrees of Freedom = 21097.700

Independence AIC = 21123.700

Model AIC = 150.838

Saturated AIC = 182.000

Independence CAIC = 21195.020

Model CAIC = 518.411

Saturated CAIC = 681.241

Normed Fit Index (NFI) = 0.999

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.001

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.307

Comparative Fit Index (CFI) = 1.000

Incremental Fit Index (IFI) = 1.000

Relative Fit Index (RFI) = 0.997

Critical N (CN) = 1677.120

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00274
 Standardized RMR = 0.00748
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.996
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.985
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.263

Fitted Covariance Matrix

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| exec | 0.413 | | | | | |
| inst | 0.186 | 0.319 | | | | |
| lear | 0.225 | 0.229 | 0.387 | | | |
| team | 0.281 | 0.184 | 0.238 | 0.396 | | |
| powe | 0.293 | 0.177 | 0.227 | 0.309 | 0.436 | |
| hum | 0.248 | 0.195 | 0.235 | 0.275 | 0.300 | 0.378 |
| achi | 0.257 | 0.192 | 0.230 | 0.285 | 0.311 | 0.305 |
| pur_k | 0.238 | 0.165 | 0.188 | 0.223 | 0.242 | 0.237 |
| sha_k | 0.220 | 0.173 | 0.198 | 0.235 | 0.254 | 0.249 |
| app_k | 0.219 | 0.193 | 0.222 | 0.234 | 0.244 | 0.255 |
| tech | 0.178 | 0.140 | 0.184 | 0.186 | 0.192 | 0.188 |
| pers | 0.334 | 0.180 | 0.206 | 0.308 | 0.288 | 0.246 |
| skil | 0.345 | 0.217 | 0.242 | 0.337 | 0.341 | 0.288 |

Fitted Covariance Matrix

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech | pers |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| achi | 0.360 | | | | | |
| pur_k | 0.236 | 0.327 | | | | |
| sha_k | 0.251 | 0.260 | 0.335 | | | |
| app_k | 0.257 | 0.238 | 0.265 | 0.310 | | |
| tech | 0.195 | 0.197 | 0.214 | 0.232 | 0.310 | |
| pers | 0.265 | 0.236 | 0.220 | 0.219 | 0.181 | 0.440 |
| skil | 0.313 | 0.245 | 0.258 | 0.257 | 0.206 | 0.387 |

Fitted Covariance Matrix

| | skil |
|------|-------|
| skil | 0.503 |

Fitted Residuals

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|------|--------|-------|-------|------|------|-----|
| exec | 0.000 | | | | | |
| inst | -0.003 | 0.001 | | | | |
| lear | 0.002 | 0.002 | 0.000 | | | |

| | | | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| team | 0.001 | -0.005 | -0.002 | 0.001 | | |
| powe | 0.002 | -0.002 | -0.002 | 0.001 | 0.001 | |
| hum | 0.005 | 0.004 | 0.001 | -0.002 | -0.002 | 0.000 |
| achi | 0.002 | -0.002 | -0.006 | 0.002 | 0.000 | 0.000 |
| pur_k | -0.003 | 0.001 | 0.002 | -0.001 | 0.004 | 0.001 |
| sha_k | -0.003 | 0.001 | 0.008 | 0.002 | 0.002 | -0.002 |
| app_k | -0.003 | 0.003 | 0.003 | -0.003 | -0.001 | 0.001 |
| tech | -0.007 | 0.005 | 0.004 | -0.002 | -0.005 | 0.005 |
| pers | -0.001 | -0.007 | 0.003 | 0.001 | 0.003 | 0.004 |
| skil | -0.001 | -0.003 | 0.002 | 0.001 | 0.000 | 0.001 |

Fitted Residuals

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech | pers |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| achi | 0.000 | | | | | |
| pur_k | 0.000 | -0.001 | | | | |
| sha_k | 0.000 | -0.001 | 0.000 | | | |
| app_k | -0.001 | -0.001 | 0.001 | 0.001 | | |
| tech | -0.002 | -0.001 | 0.001 | 0.002 | 0.001 | |
| pers | 0.002 | -0.004 | -0.001 | -0.005 | -0.006 | -0.001 |
| skil | 0.002 | -0.005 | -0.001 | 0.002 | -0.002 | -0.001 |

Fitted Residuals

| | skil |
|------|-------|
| skil | 0.000 |

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.007
Median Fitted Residual = 0.000
Largest Fitted Residual = 0.008

Stemleaf Plot

```

- 6|28
- 4|874986
- 2|84433262
- 0|98887665553321109988754432100
0|1135677778890111445555667899
2|1235690277
4|35670
6|
8|1

```

Standardized Residuals

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|------|--------|-------|-------|------|------|-----|
| exec | -0.267 | | | | | |
| inst | -0.986 | 1.202 | | | | |
| lear | 0.456 | 0.834 | 0.271 | | | |

| | | | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| team | 0.467 | -0.983 | -0.542 | 1.226 | | |
| powe | 1.442 | -0.606 | -0.323 | 0.836 | 1.254 | |
| hum | 1.213 | 1.119 | 0.627 | -0.491 | -0.614 | -1.960 |
| achi | 0.766 | -1.549 | -2.071 | 0.837 | 0.062 | -0.054 |
| pur_k | -1.355 | 0.144 | 0.405 | -0.213 | 0.889 | 0.486 |
| sha_k | -0.814 | 0.353 | 1.763 | 0.414 | 0.442 | -0.544 |
| app_k | -1.095 | 1.297 | 1.458 | -0.736 | -0.377 | 0.646 |
| tech | -1.387 | 0.823 | 1.650 | -0.895 | -0.885 | 1.102 |
| pers | -0.488 | -1.163 | 0.516 | 0.926 | 1.661 | 1.028 |
| skil | -0.674 | -0.893 | 0.466 | 0.701 | 0.423 | 0.290 |

Standardized Residuals

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech | pers |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| achi | -0.298 | | | | | |
| pur_k | 0.036 | -0.893 | | | | |
| sha_k | -0.389 | -0.530 | 0.452 | | | |
| app_k | -0.791 | -1.175 | 0.976 | 1.686 | | |
| tech | -0.693 | -1.065 | 1.592 | 1.689 | 0.900 | |
| pers | 1.199 | -1.166 | -0.161 | -1.355 | -1.710 | -0.872 |
| skil | 1.160 | -1.039 | -0.255 | 0.672 | -0.727 | -0.961 |

Standardized Residuals

| | skil |
|------|--------|
| skil | -0.285 |

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.071

Median Standardized Residual = 0.062

Largest Standardized Residual = 1.763

Stemleaf Plot

```

- 2|10
- 1|75
- 1|444222110000
- 0|999998877776655555
- 0|44333332210
0|113344444
0|55555667788888999
1|00112222334
1|5667778

```

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

| | | | | |
|-----|-----|-----|----|-----|
| SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|-----|----|-----|

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| exec | -- | 2.776 | 2.155 | 1.214 | 0.684 |
| inst | -- | 0.206 | 0.299 | 0.001 | 0.019 |
| lear | -- | 3.905 | 3.179 | 1.044 | 1.971 |
| team | 0.363 | -- | -- | 0.049 | 0.270 |
| powe | 0.002 | 0.656 | -- | 1.226 | 0.638 |
| hum | 2.599 | 0.347 | -- | 0.324 | 1.573 |
| achi | 1.557 | 0.982 | -- | 0.129 | 0.186 |
| pur_k | 0.306 | 0.009 | 0.951 | -- | 1.020 |
| sha_k | 0.033 | 0.265 | 0.061 | -- | 0.043 |
| app_k | 0.099 | 0.370 | 0.425 | -- | 0.356 |
| tech | 0.091 | 0.338 | 0.013 | 0.002 | -- |

Expected Change for LAMBDA-Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| exec | -- | 0.653 | 0.289 | -0.088 | -0.021 |
| inst | -- | -0.013 | 0.081 | 0.002 | 0.003 |
| lear | -- | -0.645 | -0.276 | 0.070 | 0.079 |
| team | -0.066 | -- | -- | -0.009 | 0.095 |
| powe | -0.004 | -0.328 | -- | -0.056 | -0.015 |
| hum | 0.101 | -0.013 | -- | -0.029 | 0.021 |
| achi | -0.076 | 0.022 | -- | -0.019 | -0.007 |
| pur_k | -0.053 | -0.002 | 0.172 | -- | -0.033 |
| sha_k | 0.013 | 0.009 | -0.038 | -- | 0.005 |
| app_k | 0.026 | -0.011 | -0.115 | -- | 0.016 |
| tech | -0.045 | 0.070 | 0.025 | -0.023 | -- |

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| exec | -- | 0.653 | 0.289 | -0.088 | -0.021 |
| inst | -- | -0.013 | 0.081 | 0.002 | 0.003 |
| lear | -- | -0.645 | -0.276 | 0.070 | 0.079 |
| team | -0.066 | -- | -- | -0.009 | 0.095 |
| powe | -0.004 | -0.328 | -- | 0.056 | -0.015 |
| hum | 0.101 | -0.013 | -- | -0.029 | 0.021 |
| achi | -0.076 | 0.022 | -- | -0.019 | -0.007 |
| pur_k | -0.053 | -0.002 | 0.172 | -- | -0.033 |
| sha_k | 0.013 | 0.009 | -0.038 | -- | 0.005 |
| app_k | 0.026 | -0.011 | -0.115 | -- | 0.016 |
| tech | -0.045 | 0.070 | 0.025 | -0.023 | -- |

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

Modification Indices for BETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-------|-------|-----|-------|-------|
| SUC | -- | 0.270 | -- | -- | 0.058 |
| TEA | 0.366 | -- | -- | 0.054 | 0.250 |
| ORG | 0.357 | -- | -- | 0.040 | 0.083 |

| | | | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|----|
| KM | 0.058 | 0.055 | -- | -- | -- |
| TEC | 0.093 | 0.250 | 0.013 | 0.002 | -- |

Expected Change for BETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|--------|--------|-------|--------|--------|
| SUC | -- | -0.040 | -- | -- | -0.018 |
| TEA | -0.167 | -- | -- | -0.024 | 0.196 |
| ORG | 0.144 | -- | -- | 0.018 | -0.081 |
| KM | 0.132 | -0.009 | -- | -- | -- |
| TEC | -0.087 | 0.134 | 0.045 | -0.041 | -- |

Standardized Expected Change for BETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|--------|--------|-------|--------|--------|
| SUC | -- | -0.040 | -- | -- | -0.018 |
| TEA | -0.167 | -- | -- | -0.024 | 0.196 |
| ORG | 0.144 | -- | -- | 0.018 | -0.081 |
| KM | 0.132 | -0.009 | -- | -- | -- |
| TEC | -0.087 | 0.134 | 0.045 | -0.041 | -- |

Modification Indices for GAMMA

| | LEA |
|-----|-------|
| SUC | -- |
| TEA | -- |
| ORG | -- |
| KM | 0.058 |
| TEC | -- |

Expected Change for GAMMA

| | LEA |
|-----|-------|
| SUC | -- |
| TEA | -- |
| ORG | -- |
| KM | 0.087 |
| TEC | -- |

Standardized Expected Change for GAMMA

| | LEA |
|-----|-------|
| SUC | -- |
| TEA | -- |
| ORG | -- |
| KM | 0.087 |
| TEC | -- |

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-------|-------|-------|-------|-----|
| SUC | -- | | | | |
| TEA | 0.270 | -- | | | |
| ORG | 0.270 | -- | -- | | |
| KM | 0.058 | 0.063 | 0.045 | -- | |
| TEC | 0.058 | 0.250 | 0.083 | 0.058 | -- |

Expected Change for PSI

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|--------|--------|--------|--------|-----|
| SUC | -- | | | | |
| TEA | -0.022 | -- | | | |
| ORG | 0.019 | -- | -- | | |
| KM | 0.027 | -0.005 | 0.004 | -- | |
| TEC | -0.007 | 0.074 | -0.030 | -0.041 | -- |

Standardized Expected Change for PSI

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|--------|--------|--------|--------|-----|
| SUC | -- | | | | |
| TEA | -0.022 | -- | | | |
| ORG | 0.019 | -- | -- | | |
| KM | 0.027 | -0.005 | 0.004 | -- | |
| TEC | -0.007 | 0.074 | -0.030 | -0.041 | -- |

Modification Indices for THETA-EPS

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| exec | -- | | | | | |
| inst | -- | -- | | | | |
| lear | -- | -- | -- | | | |
| team | -- | 0.270 | -- | -- | | |
| powe | -- | -- | 0.000 | -- | -- | |
| hum | 0.707 | 1.164 | -- | 0.439 | 0.233 | -- |
| achi | 0.064 | -- | 3.224 | 1.041 | 0.030 | 0.138 |
| pur_k | -- | 0.163 | 0.254 | 0.010 | 0.976 | 0.002 |
| sha_k | 0.557 | 0.291 | 2.557 | 0.274 | 0.143 | 1.412 |
| app_k | 0.002 | -- | -- | 0.378 | -- | -- |
| tech | 0.482 | 0.335 | -- | 0.315 | 0.881 | 1.689 |

Modification Indices for THETA-EPS

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|-------|------|-------|-------|-------|------|
| achi | -- | | | | |
| pur_k | -- | -- | | | |

| | | | | | |
|-------|-------|----|-------|----|-------|
| sha_k | -- | -- | -- | | |
| app_k | 0.000 | -- | 0.058 | -- | |
| tech | 0.119 | -- | -- | -- | 0.058 |

Expected Change for THETA-EPS

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| exec | -- | | | | | |
| inst | -- | -- | | | | |
| lear | -- | -- | -- | | | |
| team | -- | -0.003 | -- | -- | | |
| powe | -- | -- | 0.000 | -- | -- | |
| hum | 0.005 | 0.007 | -- | -0.003 | -0.002 | -- |
| achi | 0.001 | -- | -0.011 | 0.005 | -0.001 | 0.002 |
| pur_k | -- | 0.002 | -0.003 | 0.000 | 0.005 | 0.000 |
| sha_k | -0.003 | -0.003 | 0.009 | 0.002 | 0.002 | -0.005 |
| app_k | 0.000 | -- | -- | -0.002 | -- | -- |
| tech | -0.005 | 0.004 | -- | 0.015 | -0.006 | 0.007 |

Expected Change for THETA-EPS

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|-------|--------|-------|--------|-------|-------|
| achi | -- | | | | |
| pur_k | -- | -- | | | |
| sha_k | -- | -- | -- | | |
| app_k | 0.000 | -- | -0.045 | -- | |
| tech | -0.002 | -- | -- | -- | 0.098 |

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|------|------|-------|-------|------|------|-------|
| pers | -- | 0.781 | 0.864 | -- | -- | 0.353 |
| skil | -- | -- | 0.005 | -- | -- | 0.557 |

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|------|------|-------|-------|-------|------|
| pers | -- | -- | 0.657 | 1.698 | -- |
| skil | -- | 0.866 | 0.300 | 2.994 | -- |

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

| | exec | inst | lear | team | powe | hum |
|------|------|--------|--------|------|------|--------|
| pers | -- | -0.007 | 0.006 | -- | -- | 0.003 |
| skil | -- | -- | -0.001 | -- | -- | -0.005 |

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

| | achi | pur_k | sha_k | app_k | tech |
|--|------|-------|-------|-------|------|
|--|------|-------|-------|-------|------|

```

-----
pers  --  --  0.003  -0.005  --
skil  --  -0.005  -0.002  0.007  --

```

Modification Indices for THETA-DELTA

```

      pers  skil
-----
pers  --
skil  0.272  --

```

Expected Change for THETA-DELTA

```

      pers  skil
-----
pers  --
skil  -0.132  --

```

Maximum Modification Index is 3.91 for Element (3, 2) of LAMBDA-Y

Standardized Solution

LAMBDA-Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| exec | 0.500 | -- | -- | -- | -- |
| inst | 0.393 | -- | -- | -- | -- |
| lear | 0.449 | -- | -- | -- | -- |
| team | -- | 0.629 | -- | -- | -- |
| powe | -- | -- | 0.553 | -- | -- |
| hum | -- | -- | 0.543 | -- | -- |
| achi | -- | -- | 0.562 | -- | -- |
| pur_k | -- | -- | -- | 0.491 | -- |
| sha_k | -- | -- | -- | 0.516 | -- |
| app_k | -- | -- | -- | 0.514 | -- |
| tech | -- | -- | -- | -- | 0.556 |

LAMBDA-X

LEA

```

-----
pers  0.575
skil  0.674

```

BETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|-------|-------|-------|-----|
| SUC | -- | -- | 0.620 | 0.160 | -- |
| TEA | -- | -- | -- | -- | -- |
| ORG | -- | 0.504 | -- | -- | -- |

KM -- -- 0.808 -- 0.131
 TEC -- -- -- -- --
 GAMMA

LEA

 SUC 0.191
 TEA 0.672
 ORG 0.450
 KM --
 TEC 0.790

Correlation Matrix of ETA and KSI

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC | LEA |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SUC | 1.000 | | | | | |
| TEA | 0.743 | 1.000 | | | | |
| ORG | 0.912 | 0.807 | 1.000 | | | |
| KM | 0.853 | 0.722 | 0.890 | 1.000 | | |
| TEC | 0.638 | 0.531 | 0.623 | 0.635 | 1.000 | |
| LEA | 0.798 | 0.672 | 0.789 | 0.741 | 0.790 | 1.000 |

PSI

Note: This matrix is diagonal.

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-------|-----|-----|----|-----|
| SUC | 0.146 | | | | |
| TEA | 0.548 | | | | |
| ORG | 0.238 | | | | |
| KM | 0.197 | | | | |
| TEC | 0.375 | | | | |

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

LEA

 SUC 0.798
 TEA 0.672
 ORG 0.789
 KM 0.741
 TEC 0.790

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

LEA

 SUC 0.798
 (0.049)
 16.311

TEA 0.672
 (0.041)
 16.400

ORG 0.789
(0.042)
18.640

KM 0.741
(0.040)
18.352

TEC 0.790
(0.044)
17.909

Indirect Effects of KSI on ETA

LEA

SUC 0.607
(0.048)
12.673

TEA --

ORG 0.339
(0.028)
12.122

KM 0.741
(0.040)
18.352

TEC --



Total Effects of ETA on ETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-------|
| SUC | -- (0.033) 11.298 | 0.378 (0.053) 14.250 | 0.749 (0.075) 2.136 | 0.160 (0.014) 1.466 | 0.021 |
| TEA | -- | -- | -- | -- | -- |
| ORG | -- | 0.504 (0.032) 15.677 | -- | -- | -- |

| | | | | | |
|----|----|---------|---------|----|---------|
| KM | -- | 0.408 | 0.808 | -- | 0.131 |
| | | (0.030) | (0.049) | | (0.049) |
| | | 13.558 | 16.525 | | 2.657 |

TEC -- -- -- --

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 1.058

Indirect Effects of ETA on ETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|---------|---------|----|---------|
| SUC | -- | 0.378 | 0.129 | -- | 0.021 |
| | | (0.033) | (0.059) | | (0.014) |
| | | 11.298 | 2.192 | | 1.466 |

TEA -- -- -- --

ORG -- -- -- --

| | | | | | |
|----|----|---------|----|----|----|
| KM | -- | 0.408 | -- | -- | -- |
| | | (0.030) | | | |
| | | 13.558 | | | |

TEC -- -- -- --

Total Effects of ETA on Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| exec | 0.500 | 0.189 | 0.375 | 0.080 | 0.011 |
| | (0.017) | (0.026) | (0.037) | (0.007) | (0.007) |
| | 11.298 | 14.250 | 2.136 | 1.466 | |

| | | | | | |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| inst | 0.393 | 0.149 | 0.295 | 0.063 | 0.008 |
| | (0.024) | (0.015) | (0.025) | (0.030) | (0.006) |
| | 16.728 | 9.900 | 11.694 | 2.126 | 1.466 |

| | | | | | |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| lear | 0.449 | 0.170 | 0.337 | 0.072 | 0.009 |
| | (0.025) | (0.017) | (0.027) | (0.034) | (0.006) |
| | 18.295 | 10.022 | 12.320 | 2.127 | 1.468 |

team -- 0.629 -- -- --

| | | | | | |
|------|----|---------|-------|----|----|
| powe | -- | 0.279 | 0.553 | -- | -- |
| | | (0.018) | | | |
| | | 15.677 | | | |

| | | | | | |
|-----|----|---------|---------|----|----|
| hum | -- | 0.274 | 0.543 | -- | -- |
| | | (0.017) | (0.019) | | |
| | | 15.732 | 29.116 | | |

| | | | | | |
|-------|----|---------|---------|---------|---------|
| achi | -- | 0.283 | 0.562 | -- | -- |
| | | (0.017) | (0.018) | | |
| | | 16.359 | 31.625 | | |
| pur_k | -- | 0.200 | 0.397 | 0.491 | 0.065 |
| | | (0.015) | (0.024) | (0.024) | |
| | | 13.558 | 16.525 | 2.657 | |
| sha_k | -- | 0.211 | 0.417 | 0.516 | 0.068 |
| | | (0.015) | (0.025) | (0.018) | (0.025) |
| | | 13.626 | 16.996 | 29.132 | 2.661 |
| app_k | -- | 0.210 | 0.416 | 0.514 | 0.068 |
| | | (0.015) | (0.024) | (0.019) | (0.025) |
| | | 13.920 | 17.330 | 26.783 | 2.663 |
| tech | -- | -- | -- | -- | 0.556 |

Indirect Effects of ETA on Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|------|-----|---------|---------|---------|---------|
| exec | -- | 0.189 | 0.375 | 0.080 | 0.011 |
| | | (0.017) | (0.026) | (0.037) | (0.007) |
| | | 11.298 | 14.250 | 2.136 | 1.466 |
| inst | -- | 0.149 | 0.295 | 0.063 | 0.008 |
| | | (0.015) | (0.025) | (0.030) | (0.006) |
| | | 9.900 | 11.694 | 2.126 | 1.466 |
| lear | -- | 0.170 | 0.337 | 0.072 | 0.009 |
| | | (0.017) | (0.027) | (0.034) | (0.006) |
| | | 10.022 | 12.320 | 2.127 | 1.468 |
| team | -- | -- | -- | -- | -- |
| powe | -- | 0.279 | -- | -- | -- |
| | | (0.018) | | | |
| | | 15.677 | | | |
| hum | -- | 0.274 | -- | -- | -- |
| | | (0.017) | | | |
| | | 15.732 | | | |
| achi | -- | 0.283 | -- | -- | -- |
| | | (0.017) | | | |
| | | 16.359 | | | |

| | | | | | |
|-------|----|---------|---------|----|---------|
| pur_k | -- | 0.200 | 0.397 | -- | 0.065 |
| | | (0.015) | (0.024) | | (0.024) |
| | | 13.558 | 16.525 | | 2.657 |
| sha_k | -- | 0.211 | 0.417 | -- | 0.068 |
| | | (0.015) | (0.025) | | (0.025) |
| | | 13.626 | 16.996 | | 2.661 |
| app_k | -- | 0.210 | 0.416 | -- | 0.068 |
| | | (0.015) | (0.024) | | (0.025) |
| | | 13.920 | 17.330 | | 2.663 |
| tech | -- | -- | -- | -- | -- |

Total Effects of KSI on Y

LEA

| | |
|-------|---------|
| exec | 0.399 |
| | (0.024) |
| | 16.311 |
| inst | 0.314 |
| | (0.020) |
| | 15.639 |
| lear | 0.359 |
| | (0.022) |
| | 16.356 |
| team | 0.423 |
| | (0.026) |
| | 16.400 |
| powe | 0.436 |
| | (0.023) |
| | 18.640 |
| hum | 0.428 |
| | (0.021) |
| | 20.108 |
| achi | 0.443 |
| | (0.021) |
| | 21.082 |
| pur_k | 0.364 |
| | (0.020) |
| | 18.352 |



sha_k 0.383
(0.020)
19.205

app_k 0.381
(0.019)
19.748

tech 0.440
(0.025)
17.909

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

LEA

SUC 0.798
TEA 0.672
ORG 0.789
KM 0.741
TEC 0.790

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

LEA

SUC 0.607
TEA --
ORG 0.339
KM 0.741
TEC --

Standardized Total Effects of ETA on ETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|-------|-------|-------|-------|
| SUC | -- | 0.378 | 0.749 | 0.160 | 0.021 |
| TEA | -- | -- | -- | -- | -- |
| ORG | -- | 0.504 | -- | -- | -- |
| KM | -- | 0.408 | 0.808 | -- | 0.131 |
| TEC | -- | -- | -- | -- | -- |

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-----|-----|-------|-------|----|-------|
| SUC | -- | 0.378 | 0.129 | -- | 0.021 |
| TEA | -- | -- | -- | -- | -- |
| ORG | -- | -- | -- | -- | -- |

KM -- 0.408 -- -- --
 TEC -- -- -- -- --

Standardized Total Effects of ETA on Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| exec | 0.500 | 0.189 | 0.375 | 0.080 | 0.011 |
| inst | 0.393 | 0.149 | 0.295 | 0.063 | 0.008 |
| lear | 0.449 | 0.170 | 0.337 | 0.072 | 0.009 |
| team | -- | 0.629 | -- | -- | -- |
| powe | -- | 0.279 | 0.553 | -- | -- |
| hum | -- | 0.274 | 0.543 | -- | -- |
| achi | -- | 0.283 | 0.562 | -- | -- |
| pur_k | -- | 0.200 | 0.397 | 0.491 | 0.065 |
| sha_k | -- | 0.211 | 0.417 | 0.516 | 0.068 |
| app_k | -- | 0.210 | 0.416 | 0.514 | 0.068 |
| tech | -- | -- | -- | 0.556 | -- |

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

| | SUC | TEA | ORG | KM | TEC |
|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
| exec | -- | 0.189 | 0.375 | 0.080 | 0.011 |
| inst | -- | 0.149 | 0.295 | 0.063 | 0.008 |
| lear | -- | 0.170 | 0.337 | 0.072 | 0.009 |
| team | -- | -- | -- | -- | -- |
| powe | -- | 0.279 | -- | -- | -- |
| hum | -- | 0.274 | -- | -- | -- |
| achi | -- | 0.283 | -- | -- | -- |
| pur_k | -- | 0.200 | 0.397 | -- | 0.065 |
| sha_k | -- | 0.211 | 0.417 | -- | 0.068 |
| app_k | -- | 0.210 | 0.416 | -- | 0.068 |
| tech | -- | -- | -- | -- | -- |

Standardized Total Effects of KSI on Y

LEA

| | |
|-------|-------|
| exec | 0.399 |
| inst | 0.314 |
| lear | 0.359 |
| team | 0.423 |
| powe | 0.436 |
| hum | 0.428 |
| achi | 0.443 |
| pur_k | 0.364 |
| sha_k | 0.383 |
| app_k | 0.381 |
| tech | 0.440 |

Time used: 0.125 Seconds



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

| | |
|------------------------------|--|
| ชื่อ ชื่อสกุล | นายบุญจันทร์ สีสันต์ |
| วันเดือนปีเกิด | 17 เมษายน 2516 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดศรีสะเกษ |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 95 หมู่ที่ 9 ตำบลพิงพวย อำเภอศรีรัตนะ จังหวัดศรีสะเกษ 33240 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน | รองผู้อำนวยการ |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน | โรงเรียนบ้านตูม (นปก.15 กรป.กลางอุปถัมภ์) ตำบลตูม อำเภอศรีรัตนะ จังหวัดศรีสะเกษ 33240 |
| ประวัติการศึกษา | |
| พ.ศ. 2533 | มัธยมศึกษา จากโรงเรียนกัณฑ์ราษฎร์วิทยา จังหวัดศรีสะเกษ |
| พ.ศ. 2535 | ปวท. (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) จากวิทยาลัยอาชีวอุบลราชธานี |
| พ.ศ. 2540 | คบ. (คอมพิวเตอร์ศึกษา) สถาบันราชภัฏสุรินทร์ |
| พ.ศ. 2548 | คม. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี |
| พ.ศ. 2554 | กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |