

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้
ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สารนิพนธ์
ของ
อำไพ รุ่งวิจารณ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2551

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้
ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สารนิพนธ์
ของ
อำไพ รุ่งวิจารณ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้
ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

บทคัดย่อ
ของ
อำไพ รุ่งวิจารณ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2551

อำไพ รุ่งวิจารณ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รศ.ดร.ทัศนา แสงศักดิ์.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พร้อมทั้งศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการ สำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 136 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 - 1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการบ่งชี้ความรู้
3. บทบาทของผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร

**The Relationship between Administrative Roles and Knowledge Management Process
in the Office of Permanent Secretary, Ministry of Education**

**AN ABSTRACT
BY
AMPAI RUNGWICHARN**

**Presented in Partial fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University**

October 2008

Ampai Rungwicharn. (2008). *The Relationship between Administrative Roles and Knowledge Management Process in the Office of Permanent Secretary, Ministry of Education*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Assoc. Prof. Dr.Thasana Swaengsakdi.

The purposes of this study were firstly, to study the degree of administrative roles in 4 aspects which were 1) leading to change, 2) prompting collaboration in organization, 3) communicating for exchange and 4) culture transforming; secondly, to study the degree of knowledge management process in 4 aspects which were 1) knowledge identification, 2) knowledge creation and acquisition, 3) knowledge organization and 4) knowledge sharing; and lastly, to study relationship between administrative roles and knowledge management process in the Office of Permanent Secretary, Ministry of Education.

The sampling groups of this study comprised of 136 administrators in the Office of Permanent Secretary, directors and group leaders. They were selected by stratified random sampling. The data were collected by 5 rating scale questionnaire with the index of Item-Objective Congruence (IOC) between 0.60 - 1.00 and with alpha reliability as a whole at 0.92. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

The research findings were as follow:

1. Administrative roles in the office of permanent secretary, ministry of education in overall and each aspect were at a high level. When prompting collaboration in organization, cultural re-organization, communicating for exchange and leading to change were at a high level respectively.

2. The degree of administrators' performance in the process of knowledge management in overall and each aspect were at a high level. When knowledge creation and acquisition, knowledge sharing, knowledge organization and knowledge identification were at a high level respectively.

3. Administrative roles in the office of permanent secretary, ministry of education had significant positive correlations at .01 and the knowledge management process in overall at a high level. When considering each aspect was also found that all of the aspects had significant correlations at a high level of .01. When culture transforming, communicating for exchange, leading to change and prompting collaboration in organization respectively.

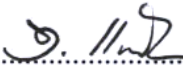
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้
ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ของ อำไพ รุ่งวิจารณ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



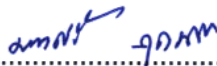
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวศักดิ์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวศักดิ์)

คณะกรรมการสอบ



(อาจารย์ ดร. มารศรี สุธานี)

ประธาน



(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวศักดิ์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์



(อาจารย์ ดร. นิตย์ โรจน์รัตนวาณิช)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

วันที่ 16 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความเมตตาดูแลเอาใจใส่ ให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามความก้าวหน้าอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ ผู้วิจัยขอกราบ ขอขอบพระคุณอย่างสูงยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร.ปานจักร เหล่ารัตนพงษ์ และอาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครง สารนิพนธ์ที่ให้ความกรุณาให้ความรู้และคำแนะนำต่าง ๆ ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ และ อาจารย์ ดร. นิตย วัฒนรัตนวณิช กรรมการสอบ สารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความรู้ รวมถึงตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการ วิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

การจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ได้รับการอนุเคราะห์ในการตรวจแบบสอบถามจาก ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน คือ ดร.จักรพรรดิ วัฒนา ดร.สุชาติ สังข์รุ่ง ดร.มารศรี สุธานี ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ และ ดร.สมชาย เทพแสง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/งานในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็น กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง

สำหรับบุคคลที่สำคัญยิ่งที่คอยติดตาม เป็นห่วง ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในการทำ สารนิพนธ์ครั้งนี้อย่างต่อเนื่องตลอดมา คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ และนางสาว ปราณอม สุทธิ ที่ช่วยเหลือในเรื่องการพิมพ์เป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อน ๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ อย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

คุณค่าและประโยชน์ได้อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเพื่อประโยชน์ในการ พัฒนาการศึกษ

อำไพ รุ่งวิจารณ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตในการวิจัย.....	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	4
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	12
โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	12
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	17
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร.....	18
บทบาทของผู้บริหารตามตัวแปร 4 ด้าน.....	24
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
สร้างความร่วมมือในองค์กร.....	28
สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน.....	31
ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร.....	33
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้.....	34
แนวคิดเกี่ยวกับความรู้.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	42
กระบวนการจัดการความรู้ตามตัวแปร 4 ด้าน.....	50
การป้อนความรู้.....	50
การสร้างและแสวงหาความรู้.....	51
การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ.....	54
การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....	56
ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้.....	59

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
งานวิจัยในประเทศ.....	61
งานวิจัยต่างประเทศ.....	65
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	69
ประชากร.....	69
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	69
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
การจัดกระทำข้อมูล.....	72
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	89
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ.....	100

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	113
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	114
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	123
ภาคผนวก ค หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย.....	125
ภาคผนวก ง รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง.....	133
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	138

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นกลุ่มประชากร และเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน.....	70
2	จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร.....	76
3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมและรายด้าน.....	77
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ.....	78
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารด้านสร้างความร่วมมือในองค์กร จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ....	79
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารด้านสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ.....	80
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารด้านปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ..	81
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมและรายด้าน.....	82
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ของผู้บริหารจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ.....	83
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ของผู้บริหารจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ.....	84
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบของผู้บริหารจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ.....	85
12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้บริหารจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ.....	86

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการ โดยรวมและรายด้าน.....	88

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน.....	25
3 การจัดการความรู้ที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง.....	40
4 กระบวนการจัดการความรู้.....	48

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้หลาย ๆ ประเทศปรับตัวไม่ทันโลก ทำให้เกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ส่งผลให้รัฐมีภาระงานใหม่ ๆ ทั้งปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นและงานยุ่งยากมากขึ้น ขณะที่กระแสประชาธิปไตยและเศรษฐกิจเสรีได้กดดันให้ราชการต้องมีขนาดที่เล็กลงแต่ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ จากเดิมที่มีปัญหา อาทิ การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การเฉื่อยชาและละเลยหน้าที่ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมีลักษณะเผด็จการและการทุจริต ไม่โปร่งใส ไปสู่การเป็นระบบใหม่ที่เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้รัฐบาลต้องเร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบราชการ โดยได้กำหนดนโยบายปรับปรุงกฎหมายและระเบียบ รวมทั้งมีมติดำเนินการพัฒนาระบบราชการ และได้เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) ให้ทุกส่วนราชการถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน 2) การปรับโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน 3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ 4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ 5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย 7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 2) นอกจากนี้ยังได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีสาระสำคัญประกอบด้วยการบริหารราชการเพื่อมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ไม่มีขั้นตอนเกินความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ให้ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; และมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. 2546 : 2) และยังได้เห็นชอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 แนวทางสำคัญด้วยกัน คือ 1) การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ 2) สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 ค : 2) ด้วยความมุ่งมั่นและตระหนัก

ถึงความสำคัญของการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้
ในหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นระบบ และเพื่อสนับสนุนแนวคิดในเรื่องธรรมาภิบาลให้เกิดผลเป็น
รูปธรรม จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.
2546 มาตรา 11 ซึ่งกำหนดไว้ว่า “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มี
ลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ
ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว
และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์
และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้
ร่วมกัน” และเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติราชการ
ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเองและของประเทศได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 :
17) ซึ่งเป็นที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดให้การ
จัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง จึงทำให้หน่วยงานภาครัฐเกิดความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมของบุคลากรโดยรวมมากมาย การสร้างจิตสำนึกใหม่มิได้แค่สอนให้รู้หรือถ่ายทอดความรู้
เท่านั้น แต่ต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อ
ก่อให้เกิดจิตสำนึกแห่งการเป็นพวกเดียวกัน มีเอกภาพในความหลากหลาย จิตสำนึกแห่งการเป็น
มิตรต่อกัน พึ่งพาอาศัยกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไว้วางใจกัน และสร้างพลังร่วมกันของหมู่คณะ
(ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2548 : 6) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่จะช่วย
ผลักดันส่วนราชการอย่างต่อเนื่องจริงจัง และพร้อมที่จะก้าวไป สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ
เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันให้
หน่วยงานมีระบบการจัดการความรู้ในองค์กร ตั้งแต่การจัดการความรู้ในองค์กร การจัดการ
ความรู้ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และการจัดการความรู้ในตัวบุคคล เพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุ
ผลสัมฤทธิ์ และทำให้ข้าราชการทุกคนสามารถพึ่งตนเองในการทำงาน ในการใช้ชีวิต โดยการรับ
ราชการอย่างมีความเป็นมืออาชีพ ด้วยการสร้างภูมิความรู้ให้ข้าราชการ สามารถพึ่งตนเองได้
นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะ
วัฒนธรรมในองค์กรจะเป็นเช่นไร ผู้บริหารคือ ผู้กำหนดและลักษณะการทำงานจะขึ้นอยู่กับวิธีการ
ทำงานของผู้บริหาร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; และสถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ. 2549 : 4) ซึ่งสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2548 ก : 10) ผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่ม
เพราะจะช่วยให้การจัดการความรู้ไม่เป็นการเพิ่มชิ้นของพนักงาน จะช่วยทำให้พนักงานบรรลุผล
สำเร็จของงานได้ง่ายขึ้น และบรรลุผลในลักษณะที่น่าภูมิใจได้ง่ายขึ้น และน้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 :
120) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเต็มที่ โดย
แสดงให้เห็นพนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญของ
ความสำเร็จขององค์กรและกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร

สอดคล้องกับนิตยภัต สัมมาพันธ (2546 : 7) บุคคลเพียงคนเดียว คือ ผู้นำสูงสุด สามารถก่อให้เกิดความแตกต่างกัน แม้ทุกอย่างจะเหมือนเดิม ดึกก็แบบเดิม อุปกรณ์เดิม บุคลากรก็ชุดเดิม แต่พฤติกรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป และผลงานก็เปลี่ยนแปลงไป มีผลิตภาพ (productivity) สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรของรัฐ มีหน้าที่สำคัญในการขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง บทบาทสำคัญของผู้บริหารที่ควรจะเป็นเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้กับข้าราชการ 3) สร้างความร่วมมือในองค์กร 4) มีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน 5) สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน 6) มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติ 7) ผลักดันงานในลักษณะที่เห็นผลเร็ว 8) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 ข : 11) ซึ่งสอดคล้องกับบุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224 - 230) ได้กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ บทบาทในเรื่องของผู้นำ การสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร

จากที่ผ่านมาสำนักรงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ตามที่สำนักรงาน ก.พ.ร. เป็นตัวชี้วัด โดยที่แต่ละหน่วยงานนำไปปฏิบัติตามความเข้าใจของหน่วยงานเอง ซึ่งเมื่อ ก.พ.ร.ให้รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ทำให้ไม่สามารถนำมาสรุปเป็นภาพรวมได้ เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่และต้องได้รับความร่วมมือจากข้าราชการในหน่วยงานจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนต้องสื่อสารทำความเข้าใจเพราะอาจมีผลกระทบถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ในเรื่องนี้ประพนธ์ ผาสุกยัต (2549 ข : online) กล่าวว่าไว้ว่าในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้นปัจจัยสำคัญคือ ภาวะผู้นำ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคนโดยตรง คนจะไม่ยอมถูกจัดการ แต่จะต้องอาศัยสิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้าง ความมุ่งมั่นร่วมกัน (Share Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principle) ไว้เพื่อให้แนวทาง ตลอดจนการปรับมุมมองและกรอบความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานคิด ที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ สถิตยภัต ลิมพวงพันธ (2550 :online) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องมีบทบาท ในการบริหารจัดการความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การระบุมุมมอง การหาความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ สอดคล้องกับ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549 : 13) ได้กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ ผู้นำทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ใน สำนักรงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเลือกศึกษา กับผู้บริหารของสำนักรงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง

วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับบทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
2. เพื่อศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ความสำคัญของการวิจัย

ทำให้ทราบวาระดับบทบาทของผู้บริหารและระดับกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงทราบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ และสามารถนำผลจากการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และพัฒนางานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนิยามศัพท์ ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วย บทบาทของผู้บริหาร และกระบวนการจัดการความรู้ ดังมีรายละเอียดดังนี้

1.1 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา 4 ด้าน คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

1.2 กระบวนการจัดการความรู้ ศึกษา 4 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสิ้น 204 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน ต่อจากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้สำนักเป็นระดับชั้น (Strata) และทำการสุ่มตัวอย่าง แบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยการจับฉลาก

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรวิจัยประกอบด้วย

3.1 บทบาทของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 3.1.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.1.2 การสร้างความร่วมมือในองค์กร
- 3.1.3 การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน
- 3.1.4 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

3.2 กระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 3.2.1 การป้อนความรู้
- 3.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3.2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 3.2.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

4.1 บทบาทของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ในการชี้นำ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างความผูกพัน และกระตุ้นให้ข้าราชการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงานและผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นและความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

4.1.2 การสร้างความร่วมมือในองค์กร (Prompting Collaboration in Organization) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนวิธีการ

ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และให้กำลังใจบุคลากรในการทำงาน

4.1.3 การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน (Communicating for Exchange)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยใช้การสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ เช่น เทคโนโลยี โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ประชุม รับฟัง ความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเปิดเผย

4.1.4 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural re - Organization)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นการสื่อสารในแนวราบ เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่า การใช้คำสั่ง สร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้บุคลากรใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึก สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

4.2 กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

4.2.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึง การกำหนดหรือระบุความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ นำความรู้ไปกำหนดเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ รวมถึงประกาศและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจให้เกิดบรรยากาศความร่วมมือภายในองค์กร

4.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) หมายถึง การสังเคราะห์ ค้นหา และรวบรวม ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นนโยบาย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม รวมถึงสร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ ตลอดจนจัดให้มีหน่วยงานหรือมีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ และเตรียมทีมบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญให้ความรู้และให้คำปรึกษา และสร้างความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานอื่น

4.2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึง การนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มาทำการกลั่นกรอง จัดเก็บ ประมวลผล และจัดทำระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น โดยการสร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี และมีการมอบหมายบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้มีระบบที่ง่าย สะดวกในการค้นหาและการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วต่อการนำไปใช้

4.2.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จัดกระทำไว้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่บุคคลและองค์กร จำเป็นต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายและประกาศให้ทราบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ภายในองค์กร เช่น ใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนางาน และจัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์กรในหลากหลายรูปแบบ รวมถึงจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ และโสตทัศนต่าง ๆ ตลอดจนจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และให้คำปรึกษา

4.3 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ผู้อำนวยการสำนัก

ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการกลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

4.4 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หมายถึง องค์กรที่ทำหน้าที่ในการพัฒนา ยุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วย การศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณ ส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย การศึกษาเอกชน และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุ เป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง มีหน่วยงานในสังกัด 11 หน่วยงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการจัดการ ความรู้ในองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง พอสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยจำแนกตามกลุ่มตัวแปร ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารองค์กรของรัฐมีหน้าที่สำคัญในการขยายขีด ความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กร ต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง บทบาทสำคัญของผู้บริหารที่ควรจะเป็นเพื่อ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สร้าง กระแสการเปลี่ยนแปลงให้กับข้าราชการ 3) สร้างความร่วมมือในองค์กร 4) มีตัวชี้วัดผลงานที่ ชัดเจน 5) สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน 6) มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติ 7) ผลักดันงานในลักษณะ ที่เห็นผลเร็ว 8) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 ข : 11) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับบุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224 - 230) ได้กล่าวว่า ผู้นำ/ผู้บริหาร การสื่อสารความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ และ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 การสร้างความร่วมมือในองค์กร

1.3 การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน

1.4 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

2. กระบวนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 ก : 14-15) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การบ่งชี้ความรู้ พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ที่เปิดเผย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับมอนตาโน (Montano. 2001 : 5-16) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเฉพาะขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหาร จำนวน 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การบ่งชี้ความรู้

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้

2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

2.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

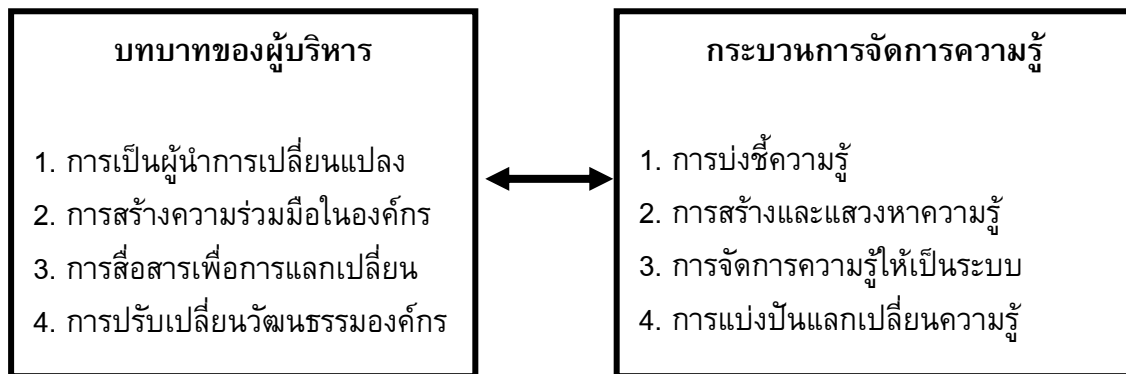
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2548 : online) ได้กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ ผู้นำทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ประพนธ์ ผาสุกยัต (2549 ข : online) ได้กล่าวว่า ในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้นปัจจัยสำคัญคือ ภาวะผู้นำ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคนโดยตรง คนจะไม่ยอมถูกจัดการ แต่จะต้องอาศัยสิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างควมมุ่งมั่นร่วมกัน (Share Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principle) ไว้เพื่อให้แนวทาง ตลอดจนการปรับมุมมองและกรอบความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานคิดที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ สถิตย์ ลิ้มพวงพันธ์ (2550 : online) กล่าวว่า iva ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องมีบทบาท ในการบริหารจัดการความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การระบุมุมมอง การหาความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และปานจิต จินดากุล (2550 : online) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร คือ การเก็บเกี่ยวความคิดของบุคลากรภายในองค์กรของตนมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพราะบุคลากรเป็นกลไกที่ผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้ด้วยจำนวนทรัพยากรที่เหมาะสม

นอกจากนี้บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224-230) กล่าวว่า iva ในการบริหารจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลักด้านกระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบอื่นอีก 3 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ/ผู้บริหาร การสื่อสารความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกานต์สุตา มาฆะศิรินันท์ (2546 : 133 -139) ได้พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) ผู้นำ/ผู้บริหาร องค์กร 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย 4) เทคโนโลยี 5) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 6) ทีมผู้ชำนาญการ และแมคกิล; และ สโลคัม (McGill; & Slocum. 1994 : 210-239) กล่าวว่า iva การเป็นผู้นำในการเรียนรู้ ต้องเป็นรูปจำลอง (Models) ในการเรียนรู้ (Learning) เป็นที่ปรึกษา (Mentors) ในการเป็นผู้เรียน (Learners) เป็นผู้จัดการจัดการ (Manages) ในการเรียนรู้ (Learning) และเป็นพี่เลี้ยง (Monitors) ในการเรียนรู้ องค์การไม่สามารถเรียนถ้าปราศจากผู้นำที่เป็นผู้เรียน เพราะการพัฒนาองค์การการเรียนรู้เริ่มต้นที่พัฒนาแต่ละคนให้เป็นผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้บูรณาการมาเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้

ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้กำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยแบ่งเป็นหัวข้อดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
 - 1.1 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
 - 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร
3. บทบาทของผู้บริหารตามตัวแปร 4 ด้าน
 - 3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 การสร้างความร่วมมือในองค์กร
 - 3.3 การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน
 - 3.4 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
4. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
 - 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
5. กระบวนการจัดการความรู้ ตามตัวแปร 4 ด้าน
 - 5.1 การบ่งชี้ความรู้
 - 5.2 การสร้างและแสวงหาความรู้
 - 5.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
 - 5.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
6. ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ไว้ดังนี้

1.1 โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับ กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณและบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 52 - 62)

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
- 2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง
- 3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
- 4) จัดทำงบประมาณและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการและการตรวจสอบภายในราชการทั่วไปของ กระทรวง
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน
- 7) ส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- 8) ส่งเสริมประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา เพื่อการศึกษา ตลอดจนงานอื่นๆ ที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง
- 9) ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวง รวมทั้งดำเนินการ เกี่ยวกับงานความช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศในส่วนที่มีได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของ ส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง
- 10) พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงานของกระทรวง
- 11) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีได้ อยู่ในอำนาจของส่วนราชการใดในสังกัดกระทรวง
- 12) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของสำนักงานปลัดกระทรวงหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 11 หน่วยงาน ประกอบด้วย

1. สำนักอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของสำนักงาน ปลัดกระทรวง รวมทั้งการจัดระบบการอำนวยการและประสานราชการของผู้บริหารระดับสูงในสังกัด กระทรวง

1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล การพัฒนา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การบริหารงานการคลังและสินทรัพย์ของกระทรวงและ สำนักงานปลัดกระทรวง

1.3 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่การปฏิบัติราชการของกระทรวงและสำนักงาน ปลัดกระทรวง

1.4 ประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงในงานที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษาแห่งชาติหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นงานที่มีได้อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดใน สังกัดกระทรวง

1.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย

2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศของ กระทรวง รวมทั้งวางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา ของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการศึกษาของรัฐ

2.2 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัด การศึกษา

2.3 สนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ส่วนราชการใน สังกัดกระทรวง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ บริหารและการจัดการศึกษา

2.4 พัฒนาระบบคลังข้อมูล และฐานข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งเครือข่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลของกระทรวง

2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศของกระทรวง

2.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย

3. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 3.1 จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- 3.2 พัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารศึกษาระดับสูง
- 3.3 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และให้บริการการศึกษาแก่ผู้บริหารการศึกษา
- 3.4 ประสานเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 3.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 4.1 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานกิจการลูกเสือและยุวกาชาดให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยลูกเสือ ขอบบังคับสภากาชาดไทย และนโยบายของกระทรวง
- 4.2 ส่งเสริม สนับสนุน ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อการพัฒนา นักเรียน นักศึกษา โดยผ่านกระบวนการลูกเสือและยุวกาชาด
- 4.3 ส่งเสริมการป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความประพฤตินักเรียน นักศึกษา
- 4.4 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิของนักเรียนนักศึกษา
- 4.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 5.1 ประสานการดำเนินงานด้านการต่างประเทศของกระทรวงกับองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
- 5.2 จัดทำนโยบายและแผนความร่วมมือและงบประมาณด้านต่างประเทศ
- 5.3 จัดทำฐานข้อมูลกลางด้านการต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5.4 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ให้บริการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการศึกษากับต่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยมีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค
- 5.5 ประสานการระดมทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมทั้งประสานการระดมนักวิชาการเพื่อร่วมเป็นคณะกรรมการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระหว่างประเทศ
- 5.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. สำนักตรวจราชการ และติดตามประเมินผล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

7.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวง

7.2 ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตรวจราชการ จัดทำแผนการตรวจราชการ และดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการในการตรวจราชการ ติดตาม และประเมินผลตามนโยบายและแผนการตรวจราชการของกระทรวง

7.3 วิจัยและพัฒนาระบบ และประสานเครือข่ายการตรวจราชการ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของกระทรวง

7.4 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.1 จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนและหลักสูตรการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งประสานความร่วมมือและขอความช่วยเหลือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

8.2 ส่งเสริม และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

8.3 ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ระดมทรัพยากร พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียน และพัฒนาบุคลากรการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและเครือข่าย รวมทั้งกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

8.4 ส่งเสริม ผลิต พัฒนา เผยแพร่การเรียนรู้และให้บริการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งบริหารจัดการสถานีวิจัยศึกษาและสถานีวิจัยโทรทัศน์เพื่อการศึกษา

8.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

8.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

9. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

9.1 เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

9.2 เสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์ มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน

9.3 ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

9.4 เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชนตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

9.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

10. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

10.1 จัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ กำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ แผนงบประมาณ และแผนปฏิบัตินโยบายของกระทรวง รวมทั้งจัดทำนโยบาย แผนปฏิบัติการและงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง

10.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำสถิติ ประมวลผล ข้อมูล ดัชนีด้านการบริหารจัดการการศึกษา

10.3 ดำเนินการเกี่ยวกับความร่วมมือด้านเงินกู้ยืมต่างประเทศ

10.4 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และประสานงานตามนโยบายพิเศษ นโยบายเร่งด่วน งานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬา เพื่อการศึกษา

10.5 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และให้คำปรึกษา แนะนำวิชาการด้านการจัดการศึกษา การวางแผนการงบประมาณ การติดตามประเมินผล การรายงานผลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในกระทรวงและในสำนักงานปลัดกระทรวงให้เป็นไปตามแผนปฏิบัตินโยบาย

10.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

11. สำนักนิติการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

11.1 ศึกษา วิเคราะห์และกำหนดแนวทางการบังคับใช้กฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวกับการศึกษาและการปฏิบัติราชการของกระทรวง รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายของส่วนราชการ และหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

11.2 ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบของกระทรวง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

11.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครองและงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงและสำนักงานปลัดกระทรวง

11.4 ดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์ การร้องเรียนและขอความเป็นธรรมของข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

11.5 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการที่ปรึกษากฎหมายของกระทรวง

11.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.2 บทบาทของผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้บริหารสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กำกับ ติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงเป็น แผนปฏิบัติ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จัดทำงบประมาณ และบริหาร ราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของ กระทรวง

นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้มีการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดด้านการ จัดการความรู้ (CKO : Chief Knowledge officer) โดยแต่งตั้งให้รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ดูแลงานด้านนโยบายและแผน เป็น CKO และทำงานร่วมกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงการเชื่อมโยงและทำงานเป็นเครือข่ายกับสำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะเป็นเจ้าภาพหลักผู้บริหารด้านการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ (สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2549) ซึ่งในเรื่อง CKO นี้ ประพนธ์ ผาสุกยี่ต (2551 : Online) ได้ กล่าวไว้ว่า ในการจัดการความรู้นั้นจะต้องเริ่มกันที่ผู้บริหารระดับสูง คือ เริ่มจากผู้ที่มาทำหน้าที่ เป็น CKO (Chief Knowledge Officer) ก่อนเป็นอันดับแรก เพราะ CKO นอกจากจะต้องเป็น "Role Model" คือจะต้องทำตัวเป็น "แบบอย่าง" แก่ทุกคนแล้ว CKO ยังต้องเป็น "คุณเอื้อ" คือ จะต้อง "เอื้อ" ระบบ "เอื้อ" โครงสร้าง และ "เอื้อ" ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น นอกจากนั้นบทบาทที่สำคัญ ที่สุดของการเป็น CKO ก็คือการ "นำการเปลี่ยนแปลง" เพราะการทำ KM เพื่อให้หน่วยงานสามารถ

พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งหมายความว่า เป็นการสร้าง "วัฒนธรรมใหม่" ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้คนทำงานใส่ใจในการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนมีความห่วงใย เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน (Caring Culture) มีการแบ่งปันความรู้ให้กันและกัน (Sharing Culture) และที่สำคัญก็คือมีการสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการให้คำชมเชยหรือสิ่งตอบแทน เป็นการให้รางวัล สนับสนุนคนที่ทำงานดี มีใจให้เพื่อนและหน่วยงาน (Shining Culture)

ดังนั้น การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามภารกิจได้นั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและกระบวนการในการนำความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การมาจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาจะทำให้เกิดความได้เปรียบในระบบสังคมและเศรษฐกิจ

2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทเป็นแนวคิดทางด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาพฤติกรรมที่นำมาใช้ในการศึกษาบุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม การมีปฏิสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันทางสังคม จะมีผลต่อบทบาทที่บุคคลดำรงอยู่ บุคคลหนึ่งอาจมีหลายบทบาทขึ้นกับสถานการณ์และสถานภาพบุคคลเป็นอยู่ในการแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสม (ศรีนยา จันทสุทธิวร. 2542 : 19) บทบาทอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามยุคสมัย บทบาทที่กลุ่มสังคมร่วมกำหนดขึ้นมีทั้งบทบาทที่เกิดขึ้นตามวิถีทางกฎหมาย หรือบทบาทอื่นที่แบบแผนพฤติกรรมกำหนดขึ้นตามความต้องการ หรือการยอมรับของสมาชิกเป็นสำคัญ (งามตา วนินทานนท์. 2535 : 412)

ความหมายบทบาท

“บทบาท” (Role) เป็นคำที่แสดงถึงการกระทำหรือสถานภาพของบุคคลโดยมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (วรพันธุ์ รุ่งกรด. 2540 : 9 ; อ้างอิงจาก อุทัย หิรัญโต. 2526 : 197) อธิบายบทบาทคือ หน้าที่ (Function) หรือพฤติกรรมอันพึงคาดหวัง (Expected behavior) ของบุคคลในกลุ่มหรือในสังคมหนึ่ง หน้าที่หรือพฤติกรรมดังกล่าวโดยปกติแล้วเป็นสิ่งที่กลุ่มหรือสังคมหรือวัฒนธรรมนั้นกำหนดขึ้นเพื่อความเป็นระเบียบของสังคม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 78) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ดังนั้นบทบาทของบุคคลในองค์กรถือเป็นการปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดหรือรับมอบหมายซึ่งกำหนดชัดเจนทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545 : 26) อธิบายว่า บทบาทคือ การใช้ดุลยพินิจเลือกใช้อำนาจหน้าที่ เป็นการเลือกใช้อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้ไว้สร้างอะไรให้เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นบทบาท (Role) จึงต่างและไม่ใช่เรื่องของอำนาจหน้าที่ (Power) หรือต่างจากหน้าที่ (Function)

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางปฏิบัติทั่วไป ผู้บริหารแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบองค์การทั้งหมด ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้รับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับต้นที่อยู่ในสังกัด และผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้รับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานในสังกัด (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 4) ส่วนมินซ์เบิร์ก (พิทยา บวรวัฒนา. 2541 : 154 – 157 ; citing Mintzberg. 1979 : 18 – 34) แบ่งนักบริหารออกเป็น 2 พวก เนื่องจากการทำงานในองค์การเมื่อขยายมากขึ้นจำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ประสานงานของฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ทำให้เกิดฝ่ายจัดการหรือนักบริหารงานจำนวนมาก เพื่อทำหน้าที่ประสานงานควบคุม ดูแลการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงาน ดังนี้

1. นักบริหารระดับสูง (Strategy apex) ทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการสูงสุดขององค์การและมีตำแหน่งสูงสุดในองค์การ รับผิดชอบต่อความเป็นไปได้ขององค์การโดยรวม ดูแลให้องค์การทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปหน้าที่ดังนี้ 1) อำนาจการดูแล ตรวจสอบ ให้งานทำงานต่อเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จัดสรรทรัพยากรในองค์การ กำหนดโครงสร้าง แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ประเมินผลการทำงานของสมาชิกในองค์การ กระจายข่าวให้กับสมาชิก เป็นผู้ดำเนินการบริหารงานบุคคล สร้างระบบการให้รางวัลตอบแทนผลงานที่ดีของสมาชิกขององค์การ 2) บริหารงานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมเป็นโฆษณาขององค์การเป็นผู้สร้างสายสัมพันธ์กับบุคคลในระดับสูงของสังคม ติดตามหาข่าวสำคัญสำหรับองค์การ และเป็นสื่อกลางรับฟังความคิดเห็นของบุคคลที่ต้องการมีส่วนกำหนดเป้าหมายขององค์การ เจจ่าทำข้อตกลงกับบุคคลภายนอกเป็นประธาน พิธีสำคัญในองค์การ 3) กำหนดนโยบายขององค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สร้างยุทธวิธีขององค์การโดยพยายามทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและจัดเตรียมยุทธวิธีเพื่อตอบโต้

2. นักบริหารระดับกลาง (Middle line) ทำหน้าที่เชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์การ โดยสรุปมีหน้าที่ คือ 1) ทำหน้าที่ในฐานะตัวกลางระหว่างนักบริหารงานระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ส่งข้อมูลการทำงานของหน่วยงานสู่เบื้องบนเสนอโครงการให้นักบริหารงานระดับสูงอนุมัติ หรือนอกเหนือขอบเขตอำนาจและความสามารถให้นักบริหารระดับสูงตัดสินใจ นำนโยบายและคำสั่งมาปฏิบัติ 2) ทำหน้าที่บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับสภาพแวดล้อม 3) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 14 – 16 : 36) ได้กล่าวว่า มนุษย์จำเป็นต้องแสดงตามบทบาทโดยแต่ละคนมีหลายบทบาทต้องแสดง คนๆ เดียวกันอาจแสดงบทบาทผู้บริหารในบางครั้ง แต่บางโอกาสอาจแสดงบทบาทผู้นำ และไม่สามารถแสดงบทบาททั้งสองในเวลาเดียวกันแต่สามารถแสดงบทบาททั้งสองต่างกรรมต่างวาระกันได้ ผู้บริหารการศึกษามักได้รับการมุ่งหวังว่า ควรเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมทำให้สิ่งที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้ดี การนำและการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเป็นผู้นำ ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหาร การเป็นผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจสองประการ คือ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Goal achievement) และทำให้กลุ่มดำรงอยู่

(Group maintenance) การเป็นผู้นำต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหาร ภารกิจหลักของผู้นำคือ ทำให้องค์กรได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้องค์กรอยู่ได้นอกจากภารกิจหลักนี้ ผู้นำองค์กรควรแสดงบทบาทของผู้นำ คือ (1) บทบาทผู้นำทางสังคม ส่งเสริมความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (2) บทบาทผู้นำทางด้านกระบวนการ แสดงบทบาทการเจรจาที่ทำให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวก (3) บทบาทผู้นำทางด้านภารกิจหาวิธีการที่ทำให้งานของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้

แมคกิล; และ สโลคัม (McGill; & Slocum. 1994 : 210-239) กล่าวว่าไว้ว่าการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ว่า ต้องเป็นรูปจำลอง (Models) ในการเรียนรู้ (Learning) เป็นที่ปรึกษา (Mentors) ในการเป็นผู้เรียน (Learners) เป็นผู้บริหารจัดการ (Manages) ในการเรียนรู้ (Learning) และเป็นพี่เลี้ยง (Monitors) ในการเรียนรู้ องค์กรไม่สามารถเรียนถ้าปราศจากผู้นำที่เป็นผู้เรียน เพราะการพัฒนาองค์กรเรียนรู้เริ่มต้นที่พัฒนาแต่ละคนให้เป็นผู้เรียนอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการส่งเสริมชุมชนและสังคมการเรียนรู้ที่สร้างความสง่างามให้ปรากฏเกี่ยวข้องกับทุกคน ซึ่งสามารถเรียนและปฏิบัติที่นำโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น ทำทหายที่ไม่เรียนรู้ ดังนี้

1. ผู้นำเป็นรูปจำลองในการเรียนรู้ (Leaders model learning) เพื่อให้บุคลากรนำเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมในการทำงานที่ผู้นำเป็นผู้เรียนและช่วยให้ผู้ตามเรียนรู้ในการกระทำทุกสิ่งที่มีความเหมาะสม ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ความสมบูรณ์

2. ผู้นำเป็นที่ปรึกษาในการเรียนรู้ (Leaders mentor learning) ช่วยผู้อื่นเกิดแรงดลใจ สร้างความสนใจในการเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยการบรรยายเช่นผู้สอน แนะนำ ฝึกสอน ช่วยเหลือและส่งเสริมแต่ละคนให้พัฒนาตนเอง จัดระเบียบการประชุมเพื่อการเรียนรู้ ตั้งเป้าหมายเฉพาะกับชนิดของการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้วยความท้าทายที่จัดการให้เกิดการเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับการเสี่ยงช่วยให้มีประสบการณ์ในกระบวนการเรียนรู้ ถ้ามถึงสิ่งที่ต้องการและวิธีการที่เรียน

3. ผู้นำเป็นผู้บริหารจัดการในการเรียนรู้ (Leaders manage learning) จัดการให้ข้อมูลการเรียนรู้ ชี้แนะองค์กร ตั้งใจต่อเนื่องมุ่งเน้นการประชุมเพื่อการเรียนรู้และให้กระบวนการเรียนรู้เป็นระบบเน้นกระบวนการปรับปรุงเพื่อแก้ไขการทำงาน เอาจริงเอาจังกับเครือข่ายในและชุมชนเมืองพอเพียงที่ไม่บีบบังคับ สร้างกระบวนการ สร้างประสบการณ์เหมาะสมกับเวลาและปัญหา รู้คุณค่าความแตกต่างของบุคคล บริหารจัดการให้ทุกคนมีคุณค่าและวิสัยทัศน์ และเทียบเคียงมาตรฐานการเป็นผู้นำการเรียนรู้ของผู้นำโดยการสังเกตในการนำการเรียนรู้ตลอดเวลาทำเต็มที่ในทุกกิจกรรมบริการ

4. ผู้นำเป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Leaders monitor learning) และการกระทำที่จะสร้างความรับผิดชอบแก่ทุกคน ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นในบุคคลซึ่งเป็นพฤติกรรมขององค์กรเรียนรู้ซึ่งเกิดจากผลสำเร็จของการเป็นพี่เลี้ยงและกระบวนการเรียนรู้คือ การปฏิบัติงานที่การป้อนกลับในลักษณะ 360 องศา มีข้อมูลจริงจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาและ

วางแผนปฏิบัติ การปรับปรุง ผู้นำให้กำลังใจเมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้น ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของความ
สำเร็จ

โรลส์ (Rolls. 1995 : 104-105) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้บริหารเป็นงานที่เปลี่ยนสภาพผู้นำ
เพื่อต้องการปฏิรูปผู้บริหารให้มีรูปโฉมในคุณลักษณะผู้นำเชี่ยวชาญในวินัยการเรียนรู้ตามแนวคิด
ของเซ็นเก้ (Senge. 1990) ที่จำเป็นในการบริหารองค์การเรียนรู้ซึ่งเป็นความคาดหวังที่ต้องการให้
ผู้ตาม (Followership expectations) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นโดยฝึกฝนของผู้นำที่สร้างองค์การ
เรียนรู้ผ่านการพัฒนานุเคราะห์ผู้ร่วมงานให้ตอบสนอง ดังนี้

1. บทบาทผู้นำในการสร้างความคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ที่คาดหวังให้ผู้ตาม
เกิดความเข้าใจความเป็นทั้งหมด (Understanding the whole)

2. บทบาทผู้นำในการสร้างการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) ที่คาดหวังให้
ผู้ตามเกิดการบำรุงน้ำใจ (Encouragement) การยอมรับ (acceptance) การมอบอำนาจ
(Empowerment) ความไว้วางใจ (Trust) เปิดเผยตนเอง (Self discovery) ทำงานเพื่อเกียรติศักดิ์
(Someone worth working for dignity) ความอิสระ (Autonomy) ความสามารถที่บรรลุผล (Full
filled potential) เจริญเติบโต (Growth) สนับสนุนทางเลือก (Supported choice) อิสระภาพ
(Independence) ระยะเวลาในการสร้างความผิดพลาด (Space to make mistakes) สนับสนุน
การเปลี่ยนแปลง (Support in transition) การเรียนรู้ (Learning) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
ความสัมพันธ์ส่วนตนและผู้อื่น (Self/other connection) จุดประสงค์ (Meaning) และสมมุติฐานที่
ท้าทาย (Challenge assumptions)

3. บทบาทผู้นำในการสร้างแบบแผนวิธีคิด (Mental Models) ที่คาดหวังให้ผู้ตามมี
นวัตกรรม (Innovation) จุดประสงค์ (Meaning) และสมมุติฐานที่ท้าทาย (Challenge assumptions)

4. บทบาทผู้นำในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ที่คาดหวังให้ผู้ตามมี
ความรู้สึกในเป้าหมาย (Sense of purpose) ส่วนบุคคล/คุณค่าการเป็นภาคี (Personal /Values
alignment) แรงจูงใจ (Motivation) ความชัดเจน (Clarity) ร่วมพัฒnavิสัยทัศน์ (Co-develop
vision) ผูกพัน (Engement) และความร่วมมือ (Commitment)

5. บทบาทผู้นำในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ที่คาดหวังให้
ผู้ตามร่วมออกแบบ (Co-design) การแสดงออกโดยตนเอง (Self expression) การช่วยเหลือ
(Contribution) ขบวนการสร้างสรรค์ (Creativity) การเป็นสังคมเดียวกัน (Social unity) และ
ความสัมพันธ์ (Relationship)

เมอร์ฟี (Murphy. 1995 : 203-214) ได้เสนอแนวคิดในเสริมสร้างความเป็นผู้ฝึกสอนที่
พลิกผันให้เกิดศักยภาพบุคคลอันเป็นเครื่องมือทางความคิดในองค์การเรียนรู้ ที่เกิดขึ้นบนรากฐาน
งานวิจัยโดยการทำงานของเขาทั้งในส่วนองค์การและบุคคล ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ให้เกิดกับผู้เข้ารับการฝึกสอน สร้างความ
ผูกพัน ความไว้วางใจ ความเคารพและแสดงออกอย่างอิสระต่อกันทั้งสองฝ่าย

2. ผู้บริหารทำตนเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatism) คุณค่าความพยายามฝึกสอนประเมินจากผลลัพธ์ ผู้บริหารเข้มงวดติดตามการทำงานและอดทนแก้ไขปัญหของผู้เข้ารับการฝึกสอน ประเมินความก้าวหน้า ใช้ข้อมูลแต่ไม่ตัดสินบุคคล ใช้กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องเพื่อมั่นใจด้วยตนเอง สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนา

3. ผู้บริหารปฏิบัติสองแนวทาง (Two tracks) โดยความเชี่ยวชาญที่เกิดจากการสังเกต การใคร่ครวญและการปฏิบัติ เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นผู้ฝึกสอนและรับการฝึกสอนอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างความสามารถและคุณภาพใหม่ให้แก่บุคคลในวิธีการเรียนรู้ได้สร้างบุคคลให้ปรับเปลี่ยนมีมนุษยธรรมด้วยตนที่เกิดโดยเชื่อในความรักจากหัวใจและการนึกคิดของผู้รับการฝึก

4. ผู้บริหารทำเป็นประจำและทำได้สำเร็จ (Always – already) ผู้บริหารค้นหาวิธีให้บุคคลค้นพบความเป็นสรรพสิ่งของโลกและวิธีการที่อธิบายแก่บุคคลเกิดความชัดเจนในสถานการณ์ปัจจุบัน ช่วยให้เห็นความเป็นไปและสร้างทางเลือกใหม่ สร้างแรงจูงใจ ความเข้าใจ สร้างทีมให้บรรลุการปรับปรุงต่อเนื่องซึ่งเกิดจากความคิดที่ถูกต้องและสร้างเสริมด้วยตนเองที่การเรียนรู้สามารถปรากฏขึ้นตลอดเวลา

5. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจแก่บุคคลได้ รู้จักวิธีที่บุคคลหลบหลีกหรือต่อต้านการทำงาน (Techniques don't work with people) ฝึกฝนบุคคลให้เข้าใจโครงสร้างการแสดงอาการ (Structure of interpretation) ได้แก่ ลักษณะที่บุคคลสร้างแบบแผนการกระทำต่อต้านและไม่พอใจการทำงานหรือสิ่งต่างๆ โดยวิธีการเจียม ควบคุมวิธีการไม่สร้างความสามารถหรือความร่วมมือ แรงขับเคลื่อนด้านหน้าและชื่นใจถูกซ่อนเร้นฝังตรึงเป็นความยุติธรรมถาวร สิ่งเหล่านี้เป็นอันตรายและสร้างผลกระทบต่องค์การอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารเข้าใจจะสร้างจุดพลิกผันของพฤติกรรมที่เป็นอาการ ชี้บอกผลลัพธ์ของการปฏิบัติ โดยสร้างวิธีการที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างของอาการ หาวิธีให้บุคคลเข้าใจและสังเกตด้วยภาษาที่สามารถทำให้มองเห็นโลกผ่านความแตกต่างในแต่ละสถานการณ์ ปัจจุบันที่เป็นไปได้ใหม่จะช่วยเปลี่ยนจิตใจเพื่อเปลี่ยนร่างกายโดยสร้างนิสัยใหม่และตอบสนองได้อย่างเป็นระบบโดยอัตโนมัติ

ผู้บริหารองค์กรของรัฐมีหน้าที่สำคัญในการขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง บทบาทสำคัญของผู้บริหารที่ควรจะเป็นเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549 ข : 11-14)

1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับกระบวนการทัศนคติไปสู่การทำงานใหม่ที่ทำงานแบบองค์รวม เน้นการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือ มีระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารต้องตระหนักในภารกิจหน้าที่ ในการขึ้นองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะไปสู่ภาพอนาคตร่วมกัน ทำให้ทุกคนมีความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องทำหน้าที่มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่น มุ่งมั่นในภารกิจหน้าที่

ที่ตนกระทำอยู่ รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตอบแทนผลงานอย่างเป็นธรรม

2) สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้กับข้าราชการ โดยการส่งสัญญาณให้ข้าราชการตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องปรับเปลี่ยนการทำงาน ผู้บริหารมีหน้าที่กระตุ้นเร่งเร้าให้ข้าราชการเข้าใจและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้น และความจำเป็นที่ข้าราชการต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

3) สร้างความร่วมมือในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและระดมความร่วมมือ ในลักษณะร่วมคิดร่วมทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดขึ้นจากความเข้าใจร่วมกัน สอดคล้องกับทิศทางการทำงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4) มีตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และกำหนดให้มีตัวชี้วัดตลอดระยะเวลาการบริหารราชการ

5) สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน ใช้การสื่อสารทำความเข้าใจกับข้าราชการในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น ประชุมฝ่ายบริหาร การประชุมประจำเดือน (ผู้บริหารพบข้าราชการ) การประชุมในระดับสำนัก/กอง การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เป็นต้น การสื่อสารในเรื่องเดิมซ้ำแล้วซ้ำเล่า เพื่อตอกย้ำถึงความสำคัญในเรื่องนั้น ๆ เป็นฝ่ายที่เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานโดยไปถึงสถานที่ปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็น เข้าร่วมฟังการประชุมในฐานะผู้สังเกตการณ์ เป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อประมวลปัญหาและหาทางแก้ไข

6) มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติ มอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานรองลงมาให้สามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มอบอำนาจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกำกับดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร มอบอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน การมอบอำนาจมีหลักการที่สำคัญเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ความรวดเร็วและลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ให้การทำงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7) ผลักดันงานในลักษณะที่เห็นผลเร็ว จำแนกประเภทงานในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับงานในลักษณะที่เห็นผลเร็ว เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในงานต่อ ๆ ไป ว่าจะสามารถทำให้ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

8) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความรู้เข้าใจให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยวิธีการให้ข้าราชการได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) การจัดเตรียมและกำหนดกรอบทิศทางกระบวนทัศน์ใหม่ หรือคุณลักษณะข้าราชการที่พึงประสงค์ โดยวางแนวทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน การสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการปรับเปลี่ยน กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นหลักการในการดำเนินการปรับเปลี่ยน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้บทบาทผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นกรอบในการวิจัย 4 ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือในองค์กร สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

3. บทบาทของผู้บริหารตามตัวแปร 4 ด้าน

ผู้วิจัยกำหนดบทบาทของผู้บริหาร 4 ด้าน เป็นตัวแปรในการศึกษา ดังนี้

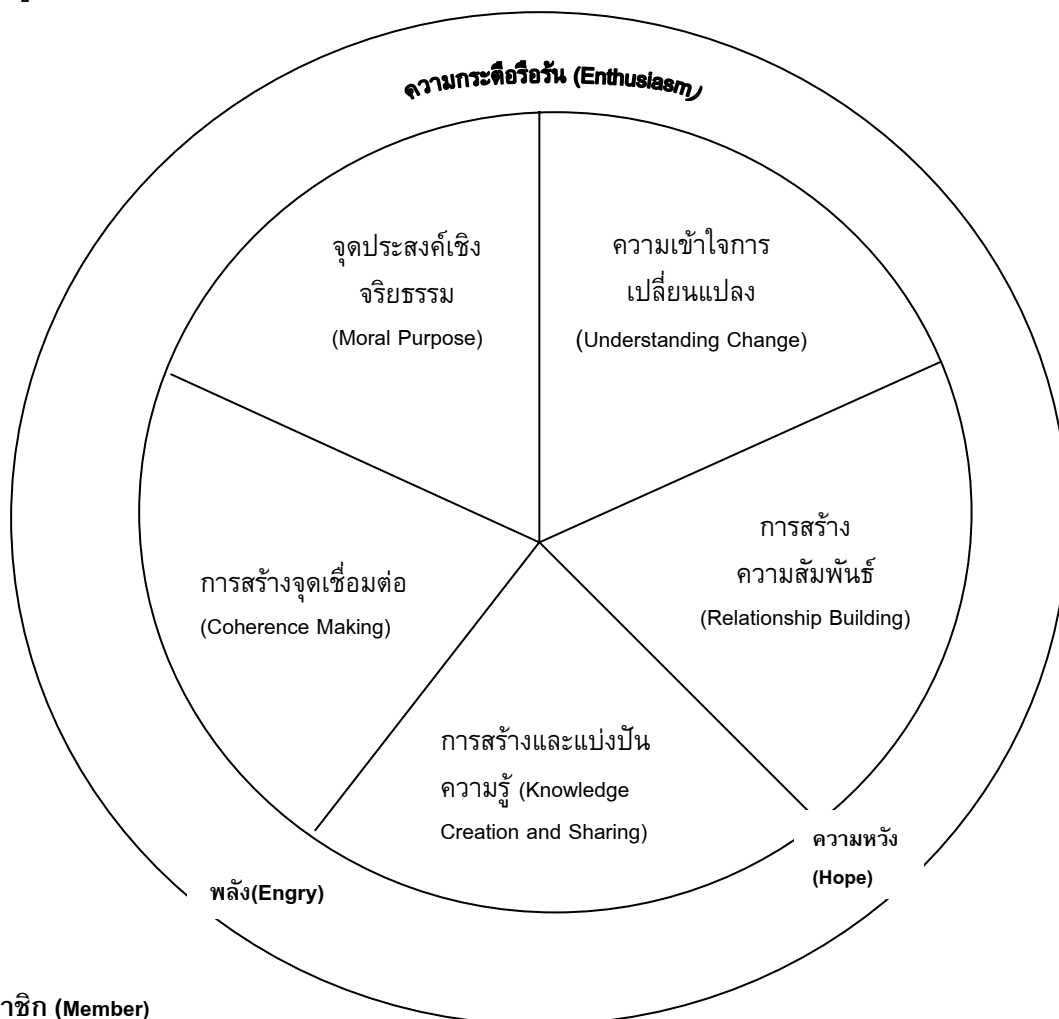
3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2551 : Online) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้จะต้องเริ่มกันที่ผู้บริหารระดับสูง คือ เริ่มจากผู้ที่มาทำหน้าที่เป็น CKO (Chief Knowledge Officer) ก่อนเป็นอันดับแรก เพราะ CKO นอกจากจะต้องเป็น "Role Model" คือจะต้องทำตัวเป็น "แบบอย่าง" แก่ทุกคนแล้ว CKO ยังต้องเป็น "คุณเอื้อ" คือจะต้อง "เอื้อ" ระบบ "เอื้อ" โครงสร้าง และ "เอื้อ" ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น นอกจากนั้นบทบาทที่สำคัญที่สุดของการเป็น CKO ก็คือการ "นำการเปลี่ยนแปลง" เพราะการทำ KM (Knowledge Management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งหมายความว่า เป็นการสร้าง "วัฒนธรรมใหม่" ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้คนทำงานใส่ใจในการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนมีความห่วงใย เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน (Caring Culture) มีการแบ่งปันความรู้ให้กันและกัน (Sharing Culture) และที่สำคัญก็คือ มีการสร้างขวัญและกำลังใจด้วยการให้คำชมเชยหรือสิ่งตอบแทน เป็นการให้รางวัล สนับสนุนคนที่ทำงานดี มีใจให้เพื่อนและหน่วยงาน (Shining Culture)

ฟูลแลน (Fullan. 2004 : 3) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจุบัน มีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการลู่เข้าหากันในทางทฤษฎี ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ เขาเชื่อว่ากรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นำเสนอเป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าอดีตที่ผ่านมา

ผู้นำ (Leader)



สมาชิก (Member)

พันธะผูกพันภายนอก
และภายใน (External
internal Commitment)

ผลลัพธ์
(Result)

เกิดสิ่งที่ดีเพิ่มขึ้น สิ่งที่ไม่ดีลดน้อยลง
(More good things happen, fewer bad things happen)

ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูแลน
ที่มา : Fullan, Michael. (2004). *Leading in a culture of change : personal action
guide and workbook*. p.3.

ผู้นำ (Leader)

ฟูลแลนได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) จุดประสงค์เชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึงการปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจจะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่พนักงาน ลูกค้า และสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งเพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล เป้าหมายดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์กรทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว

2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำ วัตถุประสงค์เชิงจริยธรรมที่กล่าวไปข้างต้น หากปราศจากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่ความยุ่งยากลำบากได้ ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญตามแนวคิดของฟูลแลน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2547; อ้างอิงจาก Fullan. 2001) ประกอบด้วย

- Phase 1
- เริ่มต้น (Initiation)
 - เคลื่อนที่ (Mobilization)
 - ลอกแบบ (Adoption)

ทั้งสามคำเป็นการตัดสินใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น ทั้งนี้ หากเรามีเสรีภาพที่จะเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นจะไม่มีปัญหา แต่หากเราถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง เริ่มต้นจะเกิดปัญหาทันที โดยสิ่งที่เป็นปัญหาที่สุดในระยะแรก คือ ความเข้าใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงก่อน ถ้าไม่เข้าใจโอกาสการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้ยาก กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปด้วยความลำบาก

- Phase 2
- การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementation)

เมื่อเริ่มต้นด้วยความไม่เข้าใจ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงจึงเพี้ยนไปหมด ในประเทศอเมริกาการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากอาสาสมัครจึงไม่ค่อยมีปัญหา และสามารถที่จะนำความคิดสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น ปัญหาสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ หากเข้าใจไม่ตรงกันใน Phase 1 เช่น Job description กับ Task description เป็นคนละเรื่อง หากเข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกันจะเกิดปัญหาต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทันที

- Phase 3
- ให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (Continuation)
 - หลอมรวมการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่งาน (Incorporation)
 - ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นงานที่ปฏิบัติประจำ (Routinization)
 - ให้การเปลี่ยนแปลงฝังตัวอยู่ในสถาบัน (Institutionalization)

ประเด็นสำคัญคือการให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่งาน กลายเป็นงานที่ปฏิบัติประจำและฝังตัวอยู่ในสถาบัน แต่ปัญหาที่พบคือการเปลี่ยนแปลงไม่ฝังตัวอยู่ในสถาบันเมื่อผู้มีอำนาจเปลี่ยน แนวคิดสำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังตัวอยู่ในระบบ กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระยะ แต่ละระยะมีปัจจัยที่ส่งผล

กระทบมากมาย ดังนั้น จึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับได้ตลอดเวลา โดยแต่ละปัจจัยมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลลัพธ์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือ การเรียนรู้ของนักเรียนและประสิทธิภาพขององค์กร

3) การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงประการหนึ่ง คือ การสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างคนและกลุ่ม

4) การสร้างและแบ่งปันความรู้ (Creating and Sharing knowledge) ในสังคมแห่งองค์ความรู้ ผู้นำต้องสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ฟูแลนได้อธิบายถึงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างองค์ประกอบทั้งสามที่กล่าวไปข้างต้น กับองค์ประกอบที่สี่ คือการสร้างและแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ

ประการแรก บุคคลจะไม่สนใจในการแบ่งปันความรู้ หากเขาปราศจากจริยธรรมบางประการที่สร้างพันธะในการทำงานร่วมกัน

ประการที่สอง บุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้ หากปราศจากการรับรู้ถึงพลวัตรของการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้

ประการสุดท้าย ข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน จะทำให้สารสนเทศขาดความพอดี กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเปลี่ยนสารสนเทศไปสู่ความรู้ เป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

5) การสร้างจุดเชื่อมต่อ (Making Coherence) ฟูแลนได้อธิบายว่า การทะลุผ่านสู่ความซับซ้อน สับสน ผู้นำที่มีประสิทธิผล ต้องมีความอดทนเพียงพอต่อความคลุมเครือนั้นได้ และสามารถค้นหาจุดเชื่อมต่อให้เกิดความสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาได้ว่า องค์ประกอบทั้งห้าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่รวมอยู่ในคุณลักษณะ 3 ประการของผู้นำ คือ พลัง ความกระตือรือร้น และความหวัง อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่า แม้จะประสบกับปัญหาที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถที่จะรับมือได้

พันธะผูกพันของสมาชิก (Member Commitment)

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนสมาชิกของผู้นำ โดยการสร้างพันธะผูกพันหมายถึง การที่ผู้นำและสมาชิกปรับความคิดเห็นเข้าหากันภายในกลุ่ม ซึ่งในประเด็นดังกล่าว อาร์กิริส (Argyris, 2000 : 40 – 41) ได้เสนอแนะว่า พันธะผูกพันของสมาชิก ประกอบด้วย พันธะผูกพันภายในและพันธะผูกพันภายนอก โดยพันธะผูกพันภายนอก หมายถึง การกระตุ้นจากการจัดการเชิงนโยบาย และการปฏิบัติที่ทำให้สมาชิกบรรลุผลสำเร็จของงาน ส่วนพันธะผูกพันภายในได้รับอิทธิพลจากพลังขับเคลื่อนภายในของสมาชิกในการบรรลุผลสำเร็จของงาน โดยมีผลรางวัลตอบแทน นอกจากนี้แล้วอาร์กิริสยังสรุปอีกว่า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขั้นตอนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เมื่อนั้นพันธะผูกพันที่ดำรงอยู่ก็คือพันธะผูกพันภายนอกนั่นเอง

ผลลัพธ์ (Result)

ผลลัพธ์จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล และพันธะผูกพันของสมาชิก คือ เกิดสิ่งที่ดีขึ้นและเกิดสิ่งที่เลวลงน้อยลง ในบริบททางธุรกิจ สิ่งที่ดี หมายถึง ความเจริญงอกงามทางเศรษฐกิจ ความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานตลอดจนทุกฝ่ายมีสำนึกในการสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้กับสังคม ในบริบทของโรงเรียน สิ่งที่ดี หมายถึง นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ครูมีคุณภาพมากขึ้น ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ตลอดจนพฤติกรรมการใช้เวลากับการเรียน ความพึงพอใจและความกระตือรือร้นที่มุ่งสู่ความก้าวหน้าของนักเรียน และในขณะเดียวกัน สิ่งเลวที่ลดลงในทั้งสองบริบท ก็คือ ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงลดลง พนักงานไร้สมรรถภาพลดลง งานที่แตกกระจายเป็นส่วน ๆ ไร้งานการประสานลดลง ตลอดจนความพยายามและทรัพยากรที่สูญเปล่า ก็ลดลงเช่นกัน (Fullan. 2004 : 7)

ดังนั้น ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องหน้าที่ในการชี้แนะ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเข้าใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความผูกพัน และกระตุ้นให้ข้าราชการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงานและผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นและความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

3.2 การสร้างความร่วมมือในองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

ลักษณะของผู้บริหารจะเป็นแบบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ กระตุ้นให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ มีการกระจายงาน กระจายอำนาจ ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน ผู้นำเชื่อมั่นและไว้วางใจบุคลากร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547 : 66) และเน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งความสำเร็จและได้ชัยชนะของทีมมากกว่าเฉพาะคน (Winning team) คอยประสานงานและให้กำลังใจบุคลากรในการทำงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (จุฑา เทียนไทย. 2548 : 155)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 109) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศิลปะของการดึงคนให้มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ สร้างพันธกิจเชิงกลยุทธ์ สร้างหุ้นส่วน สู่ความสำเร็จ

ทิศนา ขัมมณี และคนอื่นๆ (2546 : 5) ได้ให้แนวคิดในการทำงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า การได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของกลุ่มคน ยิ่งมาก ยิ่งกว้าง ก็จะทำให้ระดับการพัฒนายิ่งสูง หรืออีกนัยหนึ่งกล่าวได้ว่า การพัฒนาจะทำได้น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคมและชุมชน ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกันในการวางแผนการตัดสินใจ แม้กระทั่งการประเมินผล

จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (ทัศนาศาสตร์. 2549 : 53-54; อ้างอิงจาก จักร อินทจักร; และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. 2548 : 52-55) กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างแรงงาน

เชิงรุกเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานใกล้ชิดผูกพันและเกิดความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี โดยแบ่งขั้นตอนเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การเร่งจัดพฤติกรรมแรงงานสัมพันธ์เชิงลบ มีดังนี้
 - 1.1 การทำสัญญาจ้างที่เอาเปรียบลูกจ้าง
 - 1.2 การกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการทำงานที่ไม่เหมาะสม
 - 1.3 การฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน
 - 1.4 การบริหารงานบุคคลไม่มีระบบและขาดหลักเกณฑ์ที่ดี
 - 1.5 การลงโทษทางวินัยโดยไม่มีหลักเกณฑ์
 - 1.6 การเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม
 - 1.7 การเกิดเหตุอันตรายในสถานที่ทำงานเสมอ
 - 1.8 สิ่งแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน
 - 1.9 บรรยากาศในการทำงานขาดความสามัคคี
 - 1.10 การดำเนินธุรกิจที่เอาเปรียบสังคม
2. การเร่งสร้างสรรค์แรงงานเชิงบวก มีดังนี้.
 - 2.1 ปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์
 - 2.2 การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและแรงงานที่เหมาะสม
 - 2.3 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน
 - 2.4 การปรับปรุงสถานที่ทำงาน
 - 2.5 การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน
 - 2.6 การจัดสรรสวัสดิการและการจูงใจ
 - 2.7 การเสริมแรงจูงใจในการทำงาน
 - 2.8 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการทำงาน
 - 2.9 การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
 - 2.10 มีโครงการพัฒนาสายอาชีพและแผนทดแทนตำแหน่ง
 - 2.11 การส่งเสริมวินัยในการทำงาน
 - 2.12 การมีกลไกในการระงับข้อร้องทุกข์ที่ดี
 - 2.13 การสื่อสารระหว่างกันด้วยดี
 - 2.14 การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการ
 - 2.15 ส่งเสริมกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์.
 - 2.16 การสร้างภาพลักษณ์ต่อสังคม
 - 2.17 การสร้างจริยธรรมและอุดมการณ์
 - 2.18 การยกย่องและประกาศเกียรติคุณพนักงาน

ลองและเอลช์ (Long; & Elash. 2002 : Online) นำเสนอวิธีการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นรูปแบบที่เน้นความคิดของระบบทั้งหมด โดยนำเสนอรูปแบบ IRI model ดังนี้

I (Identity) หมายถึง ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์ในองค์กร โดยกระตุ้นให้บุคลากรมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์ในการทำงาน

R (Relationship) หมายถึง ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรทั้งระบบ สร้างงานที่มีความร่วมมือมากกว่างานที่ทำเพียงคนเดียว มีการทำงานข้ามฝ่ายเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ ใกล้ชิดพัวพันกับบุคลากร ปรับปรุงงานให้ประสบผลสำเร็จ

I (Information) หมายถึง ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เน้นการแบ่งปันข้อมูลให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง ครบถ้วน มีการถ่ายทอดข้อมูลให้เกิดความเข้าใจ สร้างโอกาสในการทำงานแก่บุคลากร ที่สำคัญสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจเพื่อให้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ฟูลแลน (Fullan. 2004 : 3) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงประการหนึ่ง คือ การสร้างความสัมพันธ์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างคนและกลุ่ม

มาร์ควอดต์และเรย์โนว์ (วิลาวัลย์ มาคัม. 2549 : 43; อ้างอิงจาก Marquarde; & Raynolds. 1994 : 26 - 34) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และเป็นผู้นำในการสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการร่วมกิจกรรม เพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ รวมถึงให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม

ดังนั้น ในการสร้างความร่วมมือในองค์กรผู้บริหารต้องให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และให้กำลังใจบุคลากรในการทำงาน หากบุคลากรได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรกจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรผูกติดและมีความผูกพันที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ทำความเข้าใจกันของมนุษย์ในสังคมเมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันและโดยเฉพาะมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน มนุษย์จำเป็นต้องสื่อความเข้าใจกัน ประสานงานกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ มีเหตุการณ์หลายครั้งที่แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารมิได้ทำให้คนเข้าใจได้ตรงกัน บางครั้งมีความเข้าใจที่ผิดพลาด และทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติ และผิดพลาดในผลงาน (สิริอร วิชชาวุธ. 2544 : 112) การติดต่อสื่อสารเป็นความสามารถในการอธิบายการให้แนวทางและการให้ข้อเท็จจริงและแนวคิดต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อถือได้ มีความสามารถในการเจรจากับบุคคลและกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้อง (เทือน ทองแก้ว. 2545 : 41) ผู้บริหารที่ดีต้องสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานจะต้องใช้หลักการติดต่อสื่อสารเข้าช่วยสร้างความสัมพันธ์ เพราะการติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นแก่ชีวิตทั้งในส่วนบุคคลและในระหว่างการทำงาน ปัญหาในการสื่อสารมิได้อยู่ที่เครื่องมือสื่อสาร แต่เป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสารในระหว่างบุคคล (ปัญญา อึ้งสกุล. 2545 : 29)

ทิชีและเดวานนา (คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540 : 108 -109; อ้างอิงจาก Tichy; & Devanna.1986) กล่าวว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ควรมีทักษะด้านการถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning through communication) คือผู้นำที่สามารถถ่ายทอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจ และเกิดจิตสำนึกร่วมจากผู้ร่วมงาน และทักษะด้านการรู้จักเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) คือ ทักษะในการเสริมอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้โดยวิธีรู้จักสร้างจิตสำนึกร่วมจากการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การให้ผู้นำไม่ใช้อำนาจโดยลำพังตนเองฝ่ายเดียว ซึ่งสอดคล้องกับปราชญ์ ปุสสามสาย (2546 : 45-47) ที่ว่า การติดต่อสื่อสารถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วยความพึงพอใจ ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้สามารถบริหารงานในองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับผู้บริหารเป็นบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นจำนวนมาก ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบุคคลอื่น ตลอดจนผู้บริหาร จะต้องทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยพลังร่วมจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ให้ร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ผลงานบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรรักและศรัทธาต่อผู้บริหาร และมีพฤติกรรมคล้อยตามความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224-230) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารความรู้ในองค์กรสามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และการสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปแบบของการพูด การเขียน หรือการใช้ภาษาท่าทาง การสื่อสารระหว่างบุคคลจะทำให้เกิดความเข้าใจตนเองและเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น ซึ่งการที่บุคคลได้สื่อความกับบุคคลอื่นและสอดคล้องกับความรู้ของตนเอง

จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจให้กับบุคคลอื่นที่ติดต่อด้วย ส่วนช่องทางของการสื่อสารก็จะมีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน เพราะบุคลากรในองค์กรจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกันได้หลายช่องทาง โดยอาศัยเทคโนโลยีทั้งชนิดที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ซึ่งผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กร ก็คือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เกิดการผสมผสานกันในพื้นที่ เกิดการปรับกระบวนการทัศน์ในบรรยากาศของการแข่งขัน เกิดการนำเสนอโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เกิดมีความต้องการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานและเกิดพลังผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารนับว่ามีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการเพราะสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ สำนักงานโฆษกแห่งรัฐโทรอนโต ประเทศแคนาดา (National Speakers Bureau. 2001 : Online) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ 7C ในการบริหารการสื่อสารให้มีประสิทธิผล ดังนี้

1) Credibility (ความเชื่อถือ) เมื่อสื่อสารกับบุคลากรแล้ว ท่านต้องติดตามดูว่าบุคลากรเต็มใจ พร้อมเชื่อฟังและนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร ควรพยายามสื่อสารแก่ผู้ฟังให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

2) Context (บริบท) ผู้นำจำเป็นต้องใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูด เพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่พูดอย่างชัดเจน

3) Content (เนื้อหา) เรื่องราวที่พูดควรเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อบุคลากร ส่วนใหญ่ผู้ฟังจะเลือกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผลสัมฤทธิ์จึงจะได้รับการตอบสนอง

4) Continuity (ความต่อเนื่อง) การสื่อสารที่ดีและเกิดประสิทธิผล ควรใช้ช่องทางอย่างน้อยสามช่องทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผู้ฟังเกิดการยอมรับ

5) Consistency (ความมั่นคง) เรื่องใดที่เป็นจริงควรยืนยันหยัดไว้อย่างมั่นคง เพราะมีข้อมูลและตัวแปรหลากหลายทำให้ผู้ฟังไขว่ไขว่ได้ ผู้นำต้องรักษาความจริงให้คงอยู่และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ อารมณ์ และความรู้สึกต่าง ๆ

6) Channels (ช่องทาง) ควรใช้ช่องทางต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระและคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงาน ที่สำคัญควรสื่อสารอย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ซึ่งสามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยี วิทยุ โทรทัศน์ โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

7) Clarity (ความกระจ่าง) ให้ข่าวสารง่าย ๆ ใช้คำกะทัดรัด ชัดเจน ยกตัวอย่างเปรียบเทียบ อย่างยุ่งยากซับซ้อน

7C ของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการสื่อสารเพื่อสนับสนุนคุณภาพการทำงานต่อไป

สถาบันธุรกิจด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Business for Social Responsibility. 2006 : Online) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ในการส่งเสริมพัฒนา

คุณภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยให้ความสำคัญของผู้ดำเนินการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการทำงานของบุคลากรเรื่องการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารมีความสำคัญในระบบการตัดสินใจ พัฒนาคุณภาพการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การสื่อสารที่ดีจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานในหลายๆ ช่องทาง เช่น เทคโนโลยี โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุม การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างถูกต้อง

3.4 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดในเรื่องนี้ไว้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร เป็นการส่งเสริมสนับสนุนวิธีการปฏิบัติงานให้มีการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน โดยมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติงานงานในสมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน (Gordon. 1999 : 342) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุด ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน และยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุดอีกด้วย (Davenport; & Prusak. 1999 : 239) จึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นคุณค่าและการให้รางวัล มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและเน้นความมีอิสระ (Marquard. 1996 : 69 - 71) โดยมุ่งความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าความเคารพเชื่อฟัง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้สามัญสำนึกในการทำงาน การใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อำนาจความรู้สึกและอารมณ์ (กอง บ.ก.วิชาการ. 2546 : 13-15)

คีย์เซอร์ (Keyser. 2004 : 2) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์การ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวราบและกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

ฮูลิปิค เปาโลดี และเรฟสกี (Hlupic; Pouloudi; & Rzevski. 2002 : 96) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ ต้องมีองค์ประกอบต่างๆที่สำคัญ คือ บรรยากาศองค์การ การใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คน และวัฒนธรรมองค์กร โดยคนและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

ดาเวนพอร์ทและพรอบส์ท (Davenport; & Probst. 2002 : 91 -108) กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การเพิ่มผลผลิตและบริการ ที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ก็คือ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม

องค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์
ความสามารถ และทักษะของบุคลากร การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และการวัด

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224-230) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการ
เรียนรู้ที่ยังถือว่าความรู้คือ อำนาจ ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว
อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ความรู้ใหม่ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่าง
มากและรวดเร็วและความรู้ที่ได้รับการพัฒนามากก็กลับไปใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีต่อไปอย่างไม่มี
ที่สิ้นสุด ดังนั้น การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น
การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการบริหารและการทำงาน โครงสร้างองค์กรและ
ที่สำคัญอย่างยิ่งคือ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างและเอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด ดังนั้น
ผู้นำองค์กรจะต้องรู้ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบ
เสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนของที่จมอยู่ใต้น้ำ ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็นแต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤติการณ์
หรือผลเสียหายให้แก่องค์กรได้ ดังนั้น ถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ก็จะมี
ผลทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้โดยเฉพาะในด้านการ
สร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็น
ตัวกำหนดให้ตัวบุคคลซึ่งถึงทิศทางการประพฤติ และปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของ
องค์กร และส่งผลถึงตนเอง นอกจากนี้ ความสำเร็จจากการจัดการความรู้จากการมีวัฒนธรรม
องค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความภาคภูมิใจ อึดเข็ม กล้าคิด กล้าทำ รัก และ
เกิดจิตสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของอีกด้วย

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น
ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเน้นการสื่อสารในแนวราบ เน้นความเป็นเพื่อน
ร่วมงานมากกว่าการใช้คำสั่ง ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้บุคลากรใช้
ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึก สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศใน
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จใน
การจัดการความรู้

4. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

ในอดีตการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นรูปแบบของการพัฒนาองค์กร
ที่มุ่งในเรื่องของการใช้เทคโนโลยี แต่ในปัจจุบันการจัดการความรู้ ไม่ใช่เป็นเรื่องของเทคโนโลยีแต่
เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป (พสุ เดชะรินทร์. 2546 : 190) แต่เป็นศาสตร์ใหม่ที่ได้มีการพัฒนาและใช้
กันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำของโลก และมีการนำเอาศาสตร์ของการจัดการความรู้ไปใช้
ในการพัฒนางานในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นความท้าทายในการใช้ข้อมูลและ
การแสวงหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุ
เป้าหมาย รวมไปถึงเพื่อใช้ข้อมูลในการตอบคำถามที่มีความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ของโลกได้เป็นอย่างดี (Figallo; & Rhine. 2002 : 29 – 32) ซึ่งในที่สุดจะกลายเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความทันสมัย (Sanchez. 2001 : 1) ปัจจุบันภาครัฐและภาคเอกชนของไทยต่างเริ่มให้ความสนใจในศาสตร์ของการจัดการความรู้ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การมากขึ้นเป็นลำดับ

ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ซึ่งเป็นสังคมโลกปัจจุบัน (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 11) “ความรู้” ถือเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่ง ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลาและกลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ คนที่มีความรู้จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่ทรงพลังในองค์กรและตลาดแรงงาน มีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มองคุณค่าของการทำงานอยู่ที่การได้ทำงานที่มีอิสระและสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะโยกย้ายจากองค์กรได้หากไม่ได้รับงานที่ท้าทาย และไม่มีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 15 -19; อ้างอิงจาก Porter. 1990; McCalman; & Paton. 1992)

การจัดการความรู้ จึงเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่สำคัญในการนำเอาความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรมาจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (วิจารณ์ พานิช. 2547 ข : 23) การจัดการความรู้ที่ดี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา จะทำให้เกิดความได้เปรียบในระบบสังคมและระบบเศรษฐกิจใหม่ของโลก (Becerra – Fernandez; & Stevenson. 2001 : 507; อ้างอิงจาก Drucker. 1998) โดยเฉพาะในมุมมองด้านการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ การจัดการความรู้จะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรองค์กรทุกระดับ (Petridies; & Gulney. 2003 : Online) เพราะในสังคมแห่งความรู้ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของความรู้ (Rowley. 1999 : 416)

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

4.1.1 ความหมายของความรู้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอความหมาย ประเภท ระดับ และปฏิสัมพันธ์ของความรู้ ตามลำดับดังนี้

ดาเวนพอร์ท (Davenport. 1998 : Online) ให้ความหมายไว้ ความรู้คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและนำไปประยุกต์ในใจของคนที่ยัง สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเอกสารต่างๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการอยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง

แมคอินทอช (Macintosh. 1999 : Online) ได้กล่าวถึงความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่สามารถสร้างผลผลิต เทคโนโลยี และระบบต่างๆ รวมทั้งยังสามารถสร้าง ผลกำไรและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งที่ต้องมี

การควบคุมกระบวนการจัดการ ตลอดจนการจัดให้มีการพัฒนาความรู้ รักษาและแบ่งปันความรู้ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างดี

เกรย์ (Grey. 2002 : Online) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่องค์กรจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อเมื่อนำส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพ ทักษะ ความสามารถ ความคิด สัญชาติญาณ และความเชี่ยวชาญของตน

ซอลลิส และโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002) ได้ร่วมกันให้ความหมายว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และมีความสำคัญยิ่งขององค์กรในการสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง และเหมาะสมในการนำความรู้ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร โดยองค์กรต้องมีความตระหนักและกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำต้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างสรรค์ความรู้ เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพองค์กรด้วย

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546 : 86) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งเรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกนึกออกในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว ความรู้ที่แต่ละมี คือความรู้รอบตัวและความรู้ในแต่ละสาขาวิชาชีพ ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นหรือต้องการใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นคือ ความรู้ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ของคนให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความรู้โดยการอ่านและการคิด

สเตวาร์ท (กานต์สุดา มาฆะศิรินันท์. 2546 : 43; อ้างอิงจาก Stewart.1995:159 - 169) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้ว่า ความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันที่มีความสำคัญมากกว่าวัตถุดิบ และเงินทุน และเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูลข่าวสาร ความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญามากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้การได้เปรียบทางการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่มีความรู้และวิธีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร จะต้องมีการสร้างองค์กรที่เป็นแนวราบ มีความยืดหยุ่นและมีเครือข่ายที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

วิจารณ์ พานิช (2547 ค : ออนไลน์) ให้ความหมายของความรู้อย่างหลากหลายไว้ดังนี้ว่า ความรู้คือ สิ่ง que เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งออกเงยหรือองกามขึ้นความรู้ลึกคือสารสนเทศ ที่นำไปสู่การปฏิบัติ ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์; และคนอื่น ๆ. 2548 : 19. อ้างอิงจาก Hideo Yamazaki) ได้ให้ความหมายของความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด

เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

ภราดร จินดาวงษ์ (2549 : 4) ให้ความเห็นว่า ความรู้คือพลังที่มีอยู่ในตัวของทุกคน ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านพันธกรรมได้ ผู้ใดมีความรู้มากก็เสมือนมีพลังมาก สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและทำงานให้สำเร็จได้อย่างง่ายดาย ความรู้อาจได้มาจากการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ การอบรม การดูงาน หรืออื่นๆ โดยความรู้อาจเกิดจากการค้นหา ค้นคว้า ค้นพบ ได้เห็น ได้ฟังของแต่ละคน เมื่อเวลาผ่านไปแล้วความรู้จะสะสมมากขึ้น

วิลาวลัย มาคุ้ม (2549 : 79) ได้ให้ความหมายของความรู้ คือ ผลที่ได้จากการเรียนรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ให้แก่ตนเองและองค์กรได้ ซึ่งบุคคลสามารถนำความรู้ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) กับความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) มาใช้ประโยชน์ภายใต้บริบทที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาองค์กร

ชนิษฐา ภานุโสภิษฐ์ (2550 : ออนไลน์) ได้พบว่า ยามาซากิ (Yamazaki) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดย “ข้อมูล” เป็นข้อเท็จจริง เป็นตัวเลขต่างๆ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการแปรความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในขั้นตอนการตัดสินใจในขณะที่ “ความรู้” คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดการเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลาก็คือ เป็นสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ และปัญญา คือความรู้ที่อยู่ในตัวคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

จากความหมายของความรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ผลที่ได้จากการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรได้

4.1.2 ประเภทของความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของความรู้ดังต่อไปนี้

ชู (Choo. 2000 : 26-28) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่นการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ

2) ความรู้อย่างเป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เว็บไซต์ ความรู้ชนิดนี้เป็น

ความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1) Object – based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น คู่มือข้อกำหนด ต้นแบบรูปภาพ เป็นต้น

2.2) Rule – based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

3) ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธาหรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นความจริง โดยจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนกลับของความรู้และสภาพแวดล้อม องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันจะสามารถพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจหลัก ความสามารถหลักขององค์กร การตลาด และคู่แข่ง

เดวิด สโนว์เดน (David Snowden. 2546. อ้างอิงจาก พรทิพย์ กาญจนนิตย; พัตนิลพันธุ์; และนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์. 2546 : 1-10, 122-126) แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ชื่อ Cynefin Centre ของบริษัท IBM ได้จำแนกประเภทความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1) **Artefact** หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มีความรู้ฝังอยู่ภายใน

2) **Skills** หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำการต่าง ๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ

3) **Heuristics** หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป

4) **Experience** หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน

5) **Talent หรือ Natural talent** หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้าจะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่อยู่ก่อนไปทางข้างบน จะมีลักษณะ “ชัดแจ้ง” (explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรงได้ง่าย ส่วนกลุ่มที่อยู่ก่อนมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ “ฝังลึก” (tacit) แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้ จะสังเกตเห็นว่าในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม

ไอพี (Ipe. 2003 : 241 – 247) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพื้นฐานความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลและความรู้จากบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกันว่าจะจำแนกความรู้ในทางอย่างไร พบว่าประกอบด้วย ความรู้ 4 ประเภท ซึ่งเป็นความรู้ที่ถูกแบ่งปันแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าแบบอื่น คือ 1) ความรู้ในทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มี

พื้นฐานมาจากการเรียนรู้ การอบรมทางวิชาชีพและประสบการณ์เฉพาะบุคคล 2) ความรู้ภายใน (Domain Knowledge) เป็นความรู้ภายในที่มีขอบเขต ซึ่งสัมพันธ์กับระบบ และการผลิตขององค์กร และการฝึกหัดทางธุรกิจ 3) ความรู้จากการเข้าสังคม (Social Knowledge) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล และ/หรือกลุ่ม 4) ความรู้ที่ถูกออกแบบโดยทีมงาน (Purposive Emergent Knowledge : PEC) เป็นความรู้ที่ถูกออกแบบโดยทีมงาน ระหว่างบุคคล และ/หรือกลุ่ม ความรู้ประเภทนี้ต้องใช้การแบ่งปันความรู้ การสร้างความเข้าใจในทีมระดับสูง โดยการผสมผสานระหว่างความรู้ที่ออกแบบจากจุดประสงค์ที่ต้องการในการทำงานร่วมกันของความรู้ในทฤษฎีและความรู้ภายในภายใต้บริบทของการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การร่วมกัน

วิจารณ์ พานิช (2547 ค : Online) ได้แบ่งประเภทของความรู้ไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1) ความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากการประสบการณ์ ข้อสังเกตที่สั่งสมมานานจากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก ความรู้ที่ฝังลึกนี้ไม่สามารถแปลเปลี่ยนมาเป็นความรู้ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน

2) ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) หรือความรู้ชัดแจ้ง รู้กันทั่วไปพบเห็นได้โดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่าง ๆ เป็นต้น การเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนเป็นไปได้ไม่ยาก

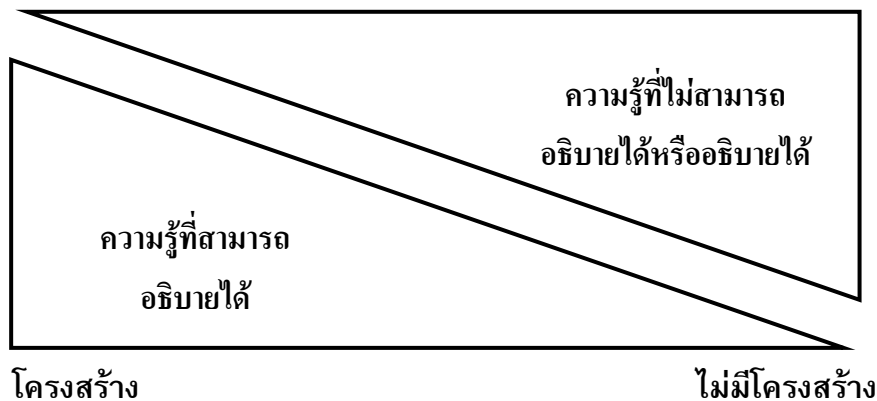
3) ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์การ (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547 : 14 -15) ได้แบ่งประเภทความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่สามารถอธิบายได้ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจได้จากการได้รับฟัง การอธิบาย การอ่าน และนำไปใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วความรู้ที่สามารถอธิบายได้นั้นจะถูกจัดอย่างมีแบบแผน มีโครงสร้าง และอธิบายกระบวนการ วิธีหรือขั้นตอน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติตามได้ ความรู้เหล่านี้เกิดจากการถ่ายทอด การจัดกระบวนการลำดับวิธีการคิดที่มีแบบแผน ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการเรียนรู้ และนำไปสู่การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

2) ความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้ (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อธิบายได้ยากไม่มีแบบแผนเป็นที่แน่ชัด มักจะเกิดกับบุคคลเป็นสำคัญ การถ่ายทอดให้เหมือนหรือเทียบเคียงกับเจ้าของความรู้นั้นจะยาก ขึ้นกับบุคคลที่ถ่ายทอดและผู้รับเป็นสำคัญ

การจัดการ



ภาพประกอบ 3 การจัดการความรู้ที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549) การจัดการความรู้ หน้า 15

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 29) ได้ค้นพบว่า อิกุจิโร โนนาเกะ (Ikujiro Nonaka) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือความรู้ที่อยู่ในสมองมนุษย์ (Tacit Knowledge)

หมายถึง สิ่งที่เราสัมผัสแต่ไม่สามารถแสดงออกได้อย่างรวดเร็ว การถ่ายทอดความรู้จะผ่านการลงมือทำ สัญลักษณ์ การเปรียบเทียบ การอุปมา อุปมัย และการถ่ายทอดให้รับรู้ เช่น สัญชาตญาณสามัญสำนึก และดุลยพินิจ

2) ความรู้ที่มองเห็นได้ชัดหรือบันทึกไว้แล้ว (Explicit Knowledge หรือ Codified Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่สร้างขึ้นและถ่ายทอดโดยผ่านทางภาษาอย่างเป็นทางการและมีรูปแบบมีลักษณะของการจัดระบบที่บันทึกข้อมูลไว้ในสื่อรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ความรู้ประเภทนี้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เช่น การจัดการระบบความรู้ในห้องสมุด การจัดทำเอกสาร คู่มือต่างๆ เป็นต้น ห้องสมุดเป็นแหล่งความรู้ที่มีการบันทึกความรู้ไว้ในลักษณะของแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) และแหล่งตติยภูมิ (Tertiary Sources) ส่วนการแสวงหาความรู้ใหม่เป็น แหล่งปฐมภูมิ (Primary Sources) เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภทแล้วจะพบว่า ความรู้เกี่ยวกับตัวคนหรือความรู้ที่อยู่ในสมองมนุษย์จะมีมากกว่าความรู้ที่มองเห็นได้ชัดหรือบันทึกไว้แล้วหลายเท่า ซึ่งมีผู้เปรียบสัดส่วนระหว่างความรู้เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือความรู้ที่อยู่ในสมองมนุษย์และความรู้ที่มองเห็นได้ชัดหรือบันทึกไว้แล้ว เป็น 80 : 20 หรือผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติว่า เช่นเดียวกับภูเขาน้ำแข็ง คือ ส่วนที่โผล่พ้นน้ำของภูเขาน้ำแข็งจะเป็นส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงต้องมีการบริหารความรู้ทั้ง 2 ชนิดดังกล่าวในองค์กรให้คนเกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อให้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาการทำงานของคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพขึ้น

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่น ๆ. (2548 : 21) ได้จำแนกประเภทของความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท

- 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถแบ่งปันและพัฒนาได้
- 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถ ถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร

วิลาวลีย์ มาคัม (2549 : 82) ได้แบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึกในคน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน แต่ยังไม่ได้นำเสนอสู่ภายนอก เช่น ทักษะ หรือ ความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม หรือความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน และความรู้เปิดเผย ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ วิทยุทัศน์ สิ่งพิมพ์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น

ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ. (2549 : 13) ได้แบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถ ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะการทำงานและการแก้ปัญหา
- 2) ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ เป็นความรู้ที่สามารถ รวบรวม และถ่ายทอดได้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร คู่มือต่าง ๆ

จากประเภทของความรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่ ได้มาจากประสบการณ์ และความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) ความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็น ลายลักษณ์อักษร ได้แก่ หนังสือ ตำรา เป็นต้น

4.1.3 ระดับของความรู้

การเข้าใจในเรื่องระดับความรู้จะช่วยให้รู้ว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นจะใช้ประโยชน์ใน ระดับต่าง ๆ ของความรู้อย่างไร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลในการนำความรู้ ไปใช้ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับความรู้ว่ามี 4 ระดับ ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 24)

- 1) รู้ว่าคืออะไร (know-what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ ของผู้จบปริญญาตรีมาหมด ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง หรือ เป็นลักษณะความรู้ในเชิงการรับรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการ รวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

- 2) รู้วิธีการ (know-how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมี

ความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท หรือเป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

3) รู้เหตุผล (know-why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง หรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อน ความรู้ในระดับนี้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาหรืออภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น และมีกลยุทธ์ในการทำงานของตนเองสามารถหยั่งรู้และมีความเข้าใจในบริบทของงานและองค์การอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด มีเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา

4) ใส่ใจกับเหตุผล (care-why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์ หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ

จากระดับความรู้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทุกองค์การจะมีบุคคลที่มีความรู้อยู่ในทุกระดับ องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีระดับความรู้ในระดับที่ 3 และ 4 มาก ๆ หรืออย่างน้อยอยู่ในระดับ 2 ขึ้นไป องค์การนั้นจะประสบความสำเร็จมาก เพราะเป็นความรู้ประเภทฝังลึกในคนที่มีการนำออกมาแลกเปลี่ยน และใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การโดยความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายในองค์การ (Careers Take a Change of Direction. 2004 : 27)

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ปัจจุบันโลกเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้จึงเป็นอำนาจ (Knowledge is Power) (พรทิพย์ กาญจนาณิตย. 2547 : 1) เนื่องจากเป็นความรู้ที่ผูกพันกับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและองค์การ เป็นความรู้ที่ใช้ในการและสร้างขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้จากภายนอกมาปรับแต่งเพื่อการใช้งานหรือสร้างขึ้นโดยตรงจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ต่อหน่วยงาน และต่อองค์การนั้น ๆ (Petrash. 2000 : 16)

ความรู้ที่จะทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมาย จำเป็นจะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (แสวง รวยสูงเนิน. 2547 : 3) ซึ่งนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา การจัดการความรู้ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์การที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยี แต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์การชั้นนำทั่วโลก ไม่เว้นแม้แต่ในการจัดการศึกษา ที่ได้มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การมากขึ้นเรื่อย ๆ (Quintas. 2002 : 10)

ดังนั้นปัจจุบันการจัดการความรู้จึงเป็นศาสตร์ที่เป็นหัวใจ เป็นพลังสำคัญ และเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งยังเป็นรูปแบบที่ตอบสนองทั้งอุปสงค์และอุปทาน ตลอดจนเป็นกลไกในทางปฏิบัติสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย (ธวัช หมัดเต๊ะ. 2547 : 25)

4.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 ก : 1) การจัดการความรู้ คือ กระบวนการใด ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้หรือถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 44) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ คือกระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดผลผลิตในการดำเนินงาน

ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล และคณะ (2547 : 6) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็น การสร้างและแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในสังคมแห่งความรู้ที่จะต้องมีการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร

กิตติ ลิ้มอภิชาติ (2548 : 1) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กลยุทธ์หรือวิธีการบริหารจัดการให้องค์กรมีความรู้ เก็บสะสมความรู้ สร้างกลไก จัดบรรยากาศ เวลา/พื้นที่ ให้มีการแลกเปลี่ยน ส่งต่อ ถ่ายเท ถ่ายทอดความรู้ ให้กับบุคลากร/หน่วยงานในองค์กร นำความรู้จากภายนอกเข้ามาปรับใช้ในองค์กร และบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ขององค์กรได้ง่ายและสะดวก

บริษัท โอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด (2548 : 1) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการภูมิปัญญา เกี่ยวข้องกับกระบวนการค้นหาและสร้าง กระจ่าย ใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันโดยที่ในบางครั้งเราอาจจะรับรู้หรือไม่ก็ตาม การจัดการภูมิปัญญาก็มีผลกระทบอย่างลึกๆต่อการตัดสินใจและการกระทำการจัดการภูมิปัญญานั้น เป็นเรื่องที่ต้องนำวัฒนธรรม กระบวนการ และเทคโนโลยี มาพิจารณาร่วมกัน ดังนั้น การจัดการภูมิปัญญาควรหมายถึง ศิลป์ในการสร้างคุณค่าจากทุนทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการเก็บเกี่ยว จัดการแชร์ และวิเคราะห์ความรู้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

วิจารณ์ พานิช (2548 ก : 1) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

เป้าหมายคือ การพัฒนางานแลพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550 : 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร ทั้งจากตัวบุคคลและกระบวนการทำงานมาจัดการวิเคราะห์ จัดระเบียบ แยกประเภท พร้อมทั้งนำความรู้มาเชื่อมโยงแบ่งปัน ถ่ายทอด และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นำความรู้มาใช้พัฒนาความสามารถของตนเองและองค์กร ซึ่งผู้วิจัยนำมาประมวลได้ 4 ด้านคือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ และด้านการใช้ประโยชน์ความรู้ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

จากความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการนำความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรมาจัดกระทำเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาฐานความรู้ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4.2.2 หลักการสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นรากฐานของความมีวินัยทั้งในด้านการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ การบริหารธุรกิจ จิตวิทยาสังคม และพฤติกรรมองค์กร (Sallis; & Jones. 2002 : 113) ดังนั้น ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ จะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งมีผู้รู้และปราชญ์ทางการจัดการความรู้จำนวนมากได้เสนอหลักการที่สำคัญในการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

พีทราส (Petrash. 2000 : 16) เสนอทัศนะว่า การจัดการความรู้มีหลักการที่สำคัญที่จะต้องตระหนัก คือ องค์กรต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในบริบทและวิสัยทัศน์ขององค์กร

กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546 : 52) ได้เสนอหลักการที่สำคัญของการจัดการความรู้ว่า ในการจัดการความรู้นั้น องค์กรต้องพยายามหลีกเลี่ยงการพัฒนาหรือส่งเสริมความรู้ที่เรียกว่า Core rigidities (ความนิ่งเฉยทางปัญญา) แต่จะต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ที่เรียกว่า Core Capabilities (สินทรัพย์ทางปัญญาที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน) เพราะ Core Capabilities เป็นความสามารถเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะก่อให้เกิดการได้เปรียบ เมื่อได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการ ในการจัดการความรู้ คือ 1) ต้องพัฒนาให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ ส่งเสริมการสร้างทักษะในการระบุปัญหาและการแก้ปัญหา 2) มีความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้นโยบายใหม่ ๆ 3) ประสิทธิภาพทั้งในระบบและนอกระบบ 4) ให้ความสำคัญกับองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในกิจการเดียวกัน

ซอลลิส และโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002 : 11-15) ได้เสนอทัศนะว่า การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญและเป็นความจำเป็นหลักขององค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเสนอหลักการสำคัญ 2 ประการ ในการจัดการความรู้

1) องค์กรต้องลดช่องว่างของความรู้ และสามารถที่จำแนกความแตกต่างระหว่างการนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้

2) องค์กรต้องสร้างความเข้าใจให้พนักงาน ในกระบวนการของการนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งต้องมีความชัดเจน และมีแนวคิดที่สำคัญในการจัดการความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดความสำเร็จในงาน

วิจารณ์ พานิช (2547 ข : 5-6) ได้อธิบายถึงหลักการสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ได้แก่

1) ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ร่วมกันด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วย (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2) ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ประสิทธิผลประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

- นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้

- ชีตความสามารถ (competency) ของข้าราชการ และขององค์กร

- ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

3) ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่า ต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ best practice ใหม่นั่นเอง

4) นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอก ยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

กิตติ ลิ้มอภิชาติ (2548 : 1) กล่าวว่า การทำงานโดยการใช้ความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย โดยวิธีการที่ดีที่สุด มีขั้นตอนน้อยที่สุด ประหยัด (เวลา ทรัพยากร) มีประสิทธิภาพสูง เป็นนวัตกรรม จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ ความสนุกและความสุขในการทำงาน ถ้าองค์กรใดมีวิธีการบริหารจัดการความรู้ที่ดี ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้กับพนักงานโดยตรง ผลประโยชน์ต่อองค์กร คือทำให้

เป็นองค์การที่มีความรู้ สามารถส่งถ่ายความรู้ให้บุคลากรได้รวดเร็ว มีความเจริญงอกงาม และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ได้เปรียบต่อองค์การอื่น

สมศักดิ์ ภิญโญธรรมากร (2548 : 3) มีความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ต่างๆที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์การ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การจัดการฐานความรู้ (Knowledge Base) สามารถสะสมและรวบรวม มีการส่งเสริม และนำองค์ความรู้มาแบ่งกันใช้งาน (Knowledge Sharing) ให้กับทุกคนในองค์การ ทำการต่อยอดภูมิปัญญาเหล่านั้นยิ่งขึ้นไป และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีสมาชิกขององค์การเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) การดำเนินการบริหารงานในองค์การมีความซับซ้อนกว่าเดิม มีการแข่งขันมากขึ้นทำให้หน่วยงานต้องทำการพัฒนาองค์การในทุกด้าน ความรอบรู้ต่างๆจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหา และการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นไปได้ องค์การต้องมีการเรียนรู้จากบทเรียนและประสบการณ์ของตนเอง ด้วยเหตุนี้การเก็บรวบรวมความรู้ทั้งที่จับต้องได้ เช่น ตำรา เอกสาร คู่มือ อินเทอร์เน็ตและที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นความรู้ที่สั่งสมอยู่ในแต่ละตัวบุคคล และเชื่อมโยงกับประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อไม่ให้ความรู้เหล่านั้นสูญหายไป

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550 : 25) กล่าวว่า ความสามารถในการเจริญเติบโตขององค์การต่างๆ ขึ้นอยู่กับการจัดการความรู้ที่สามารถ นำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และการจัดการความรู้เป็นผลมาจากข้อมูลและการจัดการสารสนเทศที่เป็นระบบ โดยระบบสารสนเทศและการพัฒนาความรู้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กร หากองค์กรมีความสามารถในการจัดการความรู้จะเป็นข้อได้เปรียบเหนือกว่าผู้อื่น องค์การจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไปแต่ในระดับพนักงาน การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองเป็นอย่างมาก ด้านการงานหากนำข้อมูลสารสนเทศมาพัฒนาการปฏิบัติงานเมื่อบุคคลรู้จักสะสมแสวงหาความรู้ ใฝ่รู้ นำความรู้ถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน ใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำความรู้ที่สั่งสมสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร จะทำให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปหลักการสำคัญในการจัดการความรู้ คือ องค์การต้องตระหนักว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนในการนำไปสู่ความสำเร็จ การเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ โดยมุ่งให้ความสำคัญกับ “คน” ในการร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์การและตนเอง ดังนั้น ไม่ว่าองค์กรใด โดยเฉพาะการจัดการศึกษา หากต้องอยู่กับการแข่งขันระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลวแล้ว การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้มากที่สุด

4.2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2549 : 13) ได้กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) ผู้นำทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

- 2) มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายได้ตรงกัน
- 3) มีการนำแผนไปปฏิบัติในทุกระดับของหน่วยงาน
- 4) ทำให้แผนการจัดการความรู้ฝังในเนื้องานประจำ
- 5) ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในทุกระดับ
- 6) มีการสื่อสารความรู้ในบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผย โปร่งใส และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- 7) มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 8) การมีทีมจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549 : 48) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 3) การสื่อสาร 4) เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน 5) การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยี 6) แผนงานชัดเจน 7) การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด 8) การสร้างแรงจูงใจ

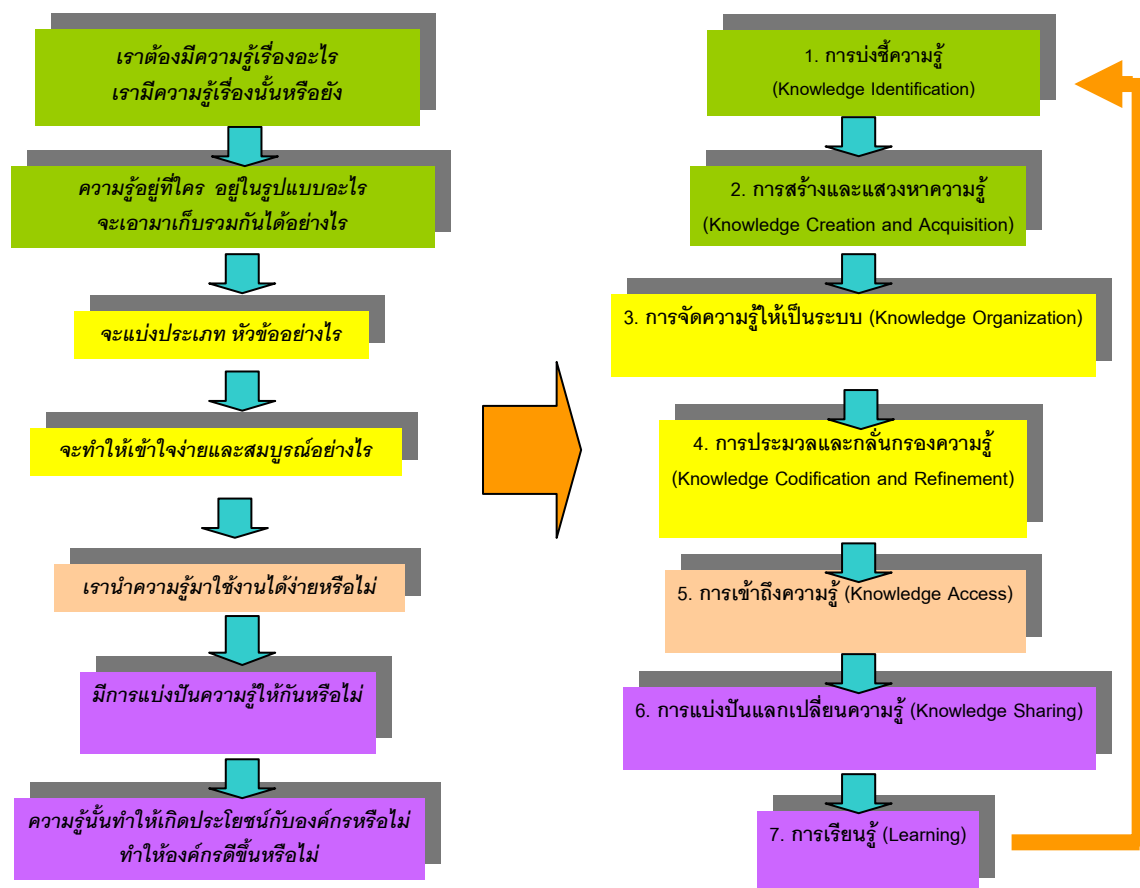
ประมวล ศรีขวัญใจ (2550 : 20) ได้กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ต้องมีพื้นฐานมาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้ที่เกิดจากสมรรถนะมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เพื่อนำความชาญฉลาดไปพัฒนาองค์กร ทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการก้าวหน้าหรือถอยหลังขององค์กร การทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างบรรยากาศในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้เพื่อนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต และจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประกอบกันไปด้วย มิฉะนั้นความรู้ที่ทุกคนได้ร่วมแรงร่วมใจในการสร้างนั้นก็จะมีประโยชน์

4.2.4 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2549 ก : 6) ดังนี้

- 1) บ่งชี้ความรู้ พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 4 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

วิจารณ์ พานิช (2548 ข : ออนไลน์) ให้ความหมายของกระบวนการจัดการความรู้ คือ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การตีความและการประยุกต์ใช้ความรู้ และการประเมินความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

ยรรยง สินธุ์งาม. (2549 : ออนไลน์) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Knowledge Construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment) การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination) และการนำความรู้ไปใช้

วีระพงษ์ กิมาคม (2550 : 5) กล่าวว่า การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ นั้นไม่ใช่การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอีกระบบหนึ่งมาใช้ แต่เป็นการวางระบบจัดการความรู้ ซึ่งต้องการปัจจัยหลายๆ ด้าน และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร ระบบการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และจัดการกับความรู้เดิมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร และบรรลุเป้าหมายรวมที่วางไว้ ความรู้ขององค์กรสามารถบริหารจัดการได้โดยการควบคุมจัดการกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการแลกเปลี่ยน การจัดเก็บ การสร้างความรู้ใหม่ การสืบค้น การนำไปใช้ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ทำให้กระบวนการเหล่านี้ สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้เหล่านี้

มอนตาโน (Montano. 2001 : 5-16) กล่าวว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 7 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ การกำหนดความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หรือการนำความรู้มาใช้

4.2.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับองค์กร จะช่วยก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่องค์กร ดังนี้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่น ๆ (2548) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) สร้างนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 2) เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ 3) ลดอัตราการลาออก โดยให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม 4) ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน 5) ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิต ให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร

กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ (2546 : 41) กล่าวถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร 2) ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในองค์กร 3) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ 4) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 5) สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 6) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น 7) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร 8) ช่วยดึงดูดและรักษาทรัพยากรบุคคลขององค์กร 9) สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง 10) ทำให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ 11) ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ e-Government

จากความหมาย ประเภท ระดับความรู้ ความหมายของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ หลักการสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ ที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นกรอบในการวิจัย และเลือกเพียง 4 ด้าน ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

5. กระบวนการจัดการความรู้ ตามตัวแปร 4 ด้าน

กระบวนการจัดการความรู้ตามตัวแปร 4 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การบ่งชี้ความรู้

การบ่งชี้ความรู้ เป็นการกำหนดหรือระบุว่าความรู้ที่ควรเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ชนิดและประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร (กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์. 2546 : 13) มากำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีจุดเน้น ไม่สะเปะสะปะ (วิจารณ์ พานิช. 2547ค : Online) โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ (McKeen; & Smith. 2003 : 51) การกำหนดความรู้จึงเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหนที่ความรู้จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์กรจึงต้องมีออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (Cumming; & Worley. 2001 : 526 – 528) โดยมีรูปแบบดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้
- 2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้
- 3) การหาความต้องการในสิ่งที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
- 4) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาดำเนินการ

5) การประกาศและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้

ในการบ่งชี้ความรู้ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ในการแสดงบทบาทการนำ การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน หรือแสดงอิทธิพลเพื่อให้มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานไว้ในวิสัยทัศน์ (Grundstein. 2001 : 266 – 267; Sallis; & Jones. 2002 : 126 – 129) สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กล่าวไว้ว่าผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ร่วมกับคณะทำงานจัดการความรู้ นอกจากนี้ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 140 - 141) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบหลักในการกำหนดความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ เป็นการนำความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมากำหนดความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ 2) ด้านผู้นำ เป็นพฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ในการแสดงบทบาทการนำ การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน เพื่อให้มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) ด้านความรู้ความสามารถ เป็นการใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการกำหนด ความรู้ที่องค์กรต้องการ และ 4) ด้านการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้น การบ่งชี้ความรู้ หมายถึง การกำหนดหรือระบุความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ นำความรู้ไปกำหนดเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ รวมถึงประกาศและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจ เกิดบรรยากาศความร่วมมือภายในองค์กร

5.2 การสร้างและแสวงหาความรู้

การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เพราะจะสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกัน จากแหล่งความรู้และบุคลากรที่หลากหลาย (Foy. 1999 : 154) ในลักษณะการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติ ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติ หรือระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม (McKeen; & Smith. 2003 : 53) เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร (Marquarde. 1996 : 27) การสร้างความรู้อาจทำได้ก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงาน ซึ่งได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม และการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 50-55) การสร้างความรู้เป็นวัฏจักรที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง (Sveiby. 2003 : Online; Wiig. 2003 : Online; & Kucza. 2001 : Online) ซึ่งสรุปได้ว่า การสร้างความรู้ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอก ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร และ

ความรู้จากกิจกรรมองค์การหรือความรู้เปิดเผยที่องค์การสร้างขึ้น (Davenport; & Beers. 1998 : 45-47) โดยมีรูปแบบดังนี้ (กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์. 2546 : 157-159)

- 1) การกำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ
- 2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดการ สร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ
- 3) จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความติดใจที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ
- 4) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ
- 5) วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่
- 6) ทดลองใช้ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นมาใหม่
- 7) ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์การ

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 50 - 55) ได้กล่าวถึง การสร้างความรู้ไว้ว่า การสร้าง ความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการ ทำงาน ซึ่งได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม และการสร้างความรู้ใหม่ที่ยังไม่เคยมี และ วิจารณ์ พานิช (2547 : 7) มีความเห็นว่า การสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10-20%

วันทนา เมืองจันทร์ และคนอื่น ๆ (2549 : 67) กล่าวว่า การจัดการความรู้โดยการ สร้างความรู้จากการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนด้วยการปฏิบัติ ครูต้องเป็นผู้ที่ จัดการความรู้ด้วยการกำกับดูแล ทักษะปฏิบัติด้านความรู้ ความเข้าใจและด้านคุณธรรม ค่านิยม ควบคู่กันไป เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปพร้อมกันทุกด้าน กระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติ ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการอ่าน การค้นคว้า การสำรวจ การทดลอง การสร้างความรู้ การทำ โครงการ โดยผู้เรียนอาจทำเป็นรายกลุ่ม แต่ต้องเป็นความรู้ที่กลุ่มช่วยกันสร้างขึ้น

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 142-146) ได้กล่าวว่างค์ประกอบหลักในการสร้างและ แสวงหาความรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านองค์การ การมีหน่วยงานหรือมีการ มอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ความเหมาะสมและเพียงพอในการจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านความรู้ความสามารถ เป็นวิธีการพัฒนาและสร้าง ความรู้ใหม่จากทักษะและความเชี่ยวชาญ และเป็นการใฝ่รู้ในการสืบเสาะ ค้นหา รวบรวมความรู้ที่ กระจัดกระจาย เพราะความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและแสวงหาความรู้ 4) ด้าน การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาส กระตุ้น และให้การส่งเสริมสนับสนุนแก่บุคลากรในการมีส่วนร่วม พัฒนา และสร้างความรู้จากการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การระดม ความเห็น การประชุมสัมมนา รวมถึงการสืบเสาะ ค้นหาและรวบรวมความรู้ มีการช่วยเหลือและให้ การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งการร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ 5) ด้านการเรียนรู้ เป็นแสวงหาความรู้ของบุคลากรจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การอบรม อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550 : 9 -10) กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นการสังเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมเอาข้อมูลและสารสนเทศผสมผสานกัน นอกจากนั้นยังประสมประสานกับข้อมูล สารสนเทศเดิม และความรู้เดิมของบุคคลนั้น ๆ และยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์และอารมณ์ของบุคคล นั้นด้วย ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่ปลอดภัยหรือสงบสุขก็จะรับข้อมูลได้มาก หลากหลายและเปิดกว้าง การคัดกรองมีความเป็นเหตุเป็นผลสูง ทำให้มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่คับขัน มีความเครียดสูงจะได้รับข้อมูลน้อยหรือผิดพลาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่ดี อบอุ่น ปลอดภัยในทางจิตวิทยา หลักการนี้ในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล คือ การละเว้นจากการประพฤติดีชั่วปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ทำให้เป็น อิสระ สงบ และผ่อนคลาย สมาธิ คือ ภาวะจิตที่มีความสงบ สามารถมองเห็น รู้จัก เข้าใจเรื่องราว ต่าง ๆ ได้ชัดเจนและถูกต้อง ปัญญา คือ ความรู้แจ้งกระจ่างในเรื่องราวต่าง ๆ ที่ชัดเจนและมีเหตุผล

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550 : 35) กล่าวในเรื่องนี้ว่า การสร้างความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรหรือครูผู้สอนในสถานศึกษา มีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานทาง วิชาการและนวัตกรรมต่าง ๆ จากความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญของตน ด้วยวิธี การฝึกปฏิบัติ การทดลอง การทำโครงการ การวิจัย การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ โดยมีการสร้าง ความรู้ขึ้นมาในรูปแบบของการแสดงผลงานต่าง ๆ ได้แก่ ผลงานทางวิชาการของบุคคลหรือ ผลงานของกลุ่ม ผลการทำโครงการ ผลการวิจัย และผลการสร้างนวัตกรรม สื่อการสอนและวิธี การสอน

การแสวงหาความรู้ เป็นการสืบเสาะค้นหาและรวบรวมความรู้ที่มีประโยชน์ และมี ผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่กระจัดกระจายหรือแฝงอยู่ ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ (สุกิจ แดงมีแสง; และยงยุทธ อิมอุไร. 2546 : 71-72) และดำเนินการ อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะและความชำนาญ (วิจารณ์ พานิช. 2547 ค : Online) โดยการ แสวงหาความรู้จากภายในองค์กร เช่น จากบทความ คู่มือ ตำรา เอกสาร คำสอน หลักสูตร รายงานการวิจัย ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ สื่อและอุปกรณ์ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ จากอินเทอร์เน็ต และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน และระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนการแสวงหา ความรู้จากนอกองค์กร เช่น อินเทอร์เน็ต สื่อ สิ่งพิมพ์ อีเมล บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และ ภาพยนตร์ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการของ ครูและสถานศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน (น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547 : 43-44) โดยนำความรู้นั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Marquarde. 1996 : 27) โดยมีรูปแบบ ดังนี้ (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. 2546 : 157-159)

- 1) การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้
- 2) การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้
- 3) การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน

- 4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง
- 5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ
- 6) ประเมินความพร้อม
- 7) การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความรู้

วันทนา เมืองจันทร์ และคนอื่น ๆ (2549 : 5) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ยิ่งศึกษา ยิ่งรู้มาก ยิ่งท้าทายยิ่งอยากรู้อยากเห็นมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ผู้ศึกษาค้นคว้าเกิดความสนใจที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น และถ้าทำอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดเป็นนิสัยรักการแสวงหาความรู้ สนใจที่จะอ่าน ดู ฟัง มากยิ่งขึ้น การแสวงหาความรู้ก็คือ การพัฒนาตนเอง ผู้มีนิสัยรักการพัฒนาตนเอง ทำให้เป็นคนทันสมัย รู้เท่าทันเหตุการณ์ และสามารถปรับตัวได้ การค้นหาความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน โดยเฉพาะจากครูผู้สอนที่มีวิธีการสอนที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ ครูที่มีวิธีการสอนที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องพยายามหาวิธีที่จะดึงความรู้จากครูต้นแบบ หรือจากแหล่งความรู้ที่กระจายอยู่มารวมไว้

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

จากที่กล่าวมา การสร้างและแสวงหาความรู้ หมายถึง การสังเคราะห์ ค้นหา และรวบรวม ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีนโยบาย มีหน่วยงานหรือมีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ และเตรียมทีมบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญคอยให้คำปรึกษาตลอดจนเปิดโอกาสและสร้างความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานอื่น

5.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บ เพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ในครั้งต่อไป (Marquarde. 1996 : 27) ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยองค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตาม

ความต้องการ รวมทั้งต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่นการบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำปัจเจกบุคคล เป็นต้น ซึ่งส่วนมากจะได้ความรู้ที่ฝังลึกในคน (McKeen; & Smith. 2003 : 56) โดยที่องค์กรจะต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์หรือทุนปัญญาขององค์กร (Collison; & Parcell. 2004 : 21 – 22) ในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร เช่นเดียวกับที่องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลากร (Davenport; de Long; & Beers. 1998 : 45) โดยองค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 2) จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
- 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

ระบบการจัดเก็บความรู้ที่คุณภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศจัดถูกเก็บไว้โดยมีรูปแบบดังนี้ (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์. 2546 : 157-159)

- 1) การกำหนดนโยบายในการเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร
 - 2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้
 - 3) การกำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ
 - 4) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ
 - 4) จัดเก็บความรู้โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น
- จันทวรรณ น้อยวรรณ (2548 : 3) กล่าวว่า เว็บล็อกเป็นเว็บไซต์สำหรับเขียน

เรื่องราวบันทึกประจำวันเพื่อสื่อสารความรู้สึกรู้สึกนึกคิด มุมมอง ประสบการณ์ความรู้ และข่าวสารของบุคคลที่บันทึกไว้ เป็นการบันทึกในลักษณะการเล่าเรื่องที่ดี ประสบความสำเร็จ เพื่อส่งเสริมต่อการนำไปปฏิบัติ การจัดเก็บความรู้ในเว็บล็อกกำลังเป็นที่นิยมในนานาประเทศ

ไสว โลจนะศุภฤกษ์ (2550 : ออนไลน์) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้เป็นขั้นตอนในการจัดทำสารบัญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย ประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย และกำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือเป็นขยะความรู้

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550 : 9) กล่าวว่า ความรู้ของมนุษย์จะถูกจัดเก็บไว้ในสมอง ซึ่งทั้งระยะสั้นและระยะยาว ความรู้ใหม่จะถูกเก็บไว้เป็นระยะสั้นก่อน เมื่อได้รับการเน้นย้ำก็就会被เก็บไว้นานขึ้น ยิ่งมีการเน้นย้ำมากก็就会被เก็บไว้นานขึ้น (เข้าตำรา ไม้อ่อนดัดง่าย ไม้แก่ดัดยาก) ดังนั้นจึงต้องนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บในสื่อต่าง ๆ ให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่

ประมวล ศรีขวัญใจ (2550 : 36) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรหรือครูผู้สอนในสถานศึกษา มีการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา จัดเก็บและบันทึกไว้ในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ การจัดเก็บโดยการจดจำด้วยสมองของตน การบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ เช่น สมุดบันทึก แฟ้มสะสมผลงาน หนังสือ คู่มือ ตำรา และหลักสูตร การจัดเก็บโดยทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ การจัดเก็บโดยการบันทึกทางคอมพิวเตอร์ การทำโฮมเพจ การทำเว็บล็อก และการทำเว็บไซต์

จากที่ได้กล่าวมา การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มาทำการกลั่นกรอง จัดเก็บ ประมวลผล และจัดทำระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี รวมถึงมีการมอบหมายบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้มีระบบที่ง่าย สะดวกในการค้นหาและการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วต่อการนำไปใช้

5.4 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บมาใช้หรือนำความรู้ใหม่มาใช้ เป็นความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีการจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เช่นจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร คู่มือ ตำรา บทความ หลักสูตร เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลหรือองค์การ (McKeen; & Smith. 2003 : 58) ซึ่งรวมถึงกระบวนการเรียนรู้และการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Dale. 2004 : Online) ผลที่เกิดจากการใช้ความรู้จะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน เพิ่มผลผลิตและบริการ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าขององค์การเพิ่มขึ้น (Davenport; de Long; & Beers. 1998 : 47) โดยมีผลเชิงป้อนกลับ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก เช่น ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้และกระบวนการคิด อาทิ การทำงาน การวางแผน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวัดและประเมิน ด้านการให้บริการความรู้ทั้งแก่บุคคลภายในองค์กรและสังคมภายนอก รูปแบบของการให้บริการความรู้ อาทิ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล (สุกิจ แดงมีแสง; และ ยงยุทธ อิมอุไร. 2546. Online) กระบวนการนำความรู้ไปใช้ไม่ควรเริ่มจากการหาความรู้มาใส่ในคอมพิวเตอร์ ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์และไม่คุ้มค่า (วิจารณ์ พานิช. 2547ค :Online) โดยมีรูปแบบดังนี้ (กานต์สุตา มาพะศิริานนท์. 2546 : 157-159; บุญส่ง หาญพานิช. 2547 : 50-55)

- 1) การกำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร
- 2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรเกิดการนำความรู้ไปใช้
- 3) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ

- 4) เลือกวิธีการที่จะนำความรู้ไปใช้
- 5) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีนำความรู้ไปใช้
- 6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการนำความรู้ไปใช้ตามวาระ (1,3,6 เดือน)
- 7) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป
- 8) การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้ขององค์กรในสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา Homepage และ Web portal ของแต่ละบุคคลหรือองค์กร
- 9) การจัดนิทรรศการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- 10) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการเรียนรู้ และหลักสูตรที่หลากหลาย รวมทั้งการจัดประชุมอบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่สำคัญ และจำเป็น ให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 11) การให้บริการความรู้ ต้องคำนึงถึงหลักการให้บริการ ประกอบด้วย
 - 11.1 เป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการ และเป็นผู้บริการตนเอง
 - 11.2 เป็นการร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ
 - 11.3 ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ
 - 11.4 สอดคล้องกับศักยภาพของผู้ให้และผู้รับบริการ
 - 11.5 มีดัชนีประเมินการบริการอย่างชัดเจน เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว การทันเวลา และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ
 - 11.6 การมีข้อมูลสะท้อนกลับของผู้รับบริการ
- 12) กิจกรรมการบริการ ประกอบด้วย
 - 12.1 การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะและชี้นำสังคม โดยผ่านช่องทางในการเผยแพร่ความรู้ เช่น เอกสาร สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ วีดิโอ ภาพยนตร์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ทั้งบทความ บรรยายสรุป รายงาน ตำรา โครงการ ผลการวิจัย แนวคิดและนวัตกรรม
 - 12.2 การฝึกอบรม สัมมนา
 - 12.3 การให้คำปรึกษา โดยมีหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาทั้งแก่บุคคล หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน
 - 12.4 การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ให้แก่บุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับชุมชนในการจัดตั้งศูนย์ความรู้นอกองค์กร เช่น พิพิธภัณฑ์ความรู้ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ห้องแล็บของสังคม และการให้บริการสถานที่ เครื่องมือ และผู้เชี่ยวชาญการ

ให้แก่บุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์การในการจัดทำโครงการวิจัย และกิจกรรมความรู้อื่น ๆ

กอง บ.ก. วิชาการ (2546 : 13-15) กล่าวว่า ผู้นำที่แสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในองค์การให้เป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person) พัฒนาความเป็นองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้พลังสร้างสรรค์ของการจัดองค์การแบบแนวราบในระบบเครือข่าย โดยเน้นการนำจากเบื้องหลัง (Learn from Behind) และการให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์การ

น้ำทิพย์ วิชาวิน (2547: 16-31) มีความเห็นว่า ผู้ที่มีความรู้มากย่อมจะมีข้อมูลเพื่อการวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์และย่อมสามารถตัดสินใจในการเลือกแนวทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ความรู้จะทำให้มีความพร้อมและความกล้าพอที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ความรู้จะทำให้คุณมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความรู้ทำให้มีหลักการและเหตุผลที่น่าเชื่อถือได้ในการตอบข้อซักถามหรือตอบประเด็นข้อสงสัยจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และคนอื่น ๆ การใช้ประโยชน์ความรู้นั้นเป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเก็บมาใช้ หรือนำความรู้มาใช้ใหม่ เป็นความรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่ครูหรือบุคคลในสถานศึกษามีการเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เช่น จากฐานข้อมูล หนังสือ วรรณกรรม เอกสาร คู่มือ ตำรา บทความ หลักสูตร เป็นต้น

การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรหรือสถานศึกษา (น้ำทิพย์ วิชาวิน 2547: 134) กล่าวว่า ควรมีจุดเริ่มต้นจากความเข้าใจที่คล้ายๆกัน โดยอาจมีการทำ SWOT Analysis หรือศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งมีการปฏิบัติตามแผนงาน และการประเมินผลดังนี้

1) เข้าใจระดับการใช้ความรู้ในองค์กร พิจารณาจากสภาพขององค์กรในปัจจุบัน เปรียบเทียบระดับการใช้ความรู้ (Knowledge Literacy) และความพร้อมของระบบเครือข่ายในองค์กร (Networks Established) องค์กรที่มีสภาพความพร้อมในระดับ 3 การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้จะทำได้สะดวก รวดเร็วกว่า ส่วนองค์กรที่ไม่พร้อมต้องปรับสภาพองค์กรให้มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานก่อน

2) เข้าใจขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยแต่ละองค์กรต้องระบุวิธีสร้าง จัดเก็บ พัฒนาการค้นคืน การนำความรู้ที่บันทึกแล้ว และวิธีการนำความรู้ที่มีในแต่ละบุคคลออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์

3) เข้าใจการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร ต้องพิจารณาความจำเป็นในการปรับปรุงด้านใดที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น ประสิทธิภาพด้านวิชาชีพ และประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลที่ต้องมีการสื่อสาร ลักษณะการเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญในการเรียนรู้

4) ทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร และต้องกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กรตามลำดับความสำคัญว่าต้องการประสิทธิภาพงานในด้านใด

ไอว โลจนะศุภฤกษ์ (2550: ออนไลน์) ความรู้ที่ได้รับย่อมไม่เกิดประโยชน์ขึ้นมาหากรู้แล้วนำมาใช้ปฏิบัติ ผู้ที่มีความรู้มากย่อมจะมีข้อมูลเพื่อการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และสามารถตัดสินใจ ในการเลือกแนวทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ความรู้จะทำให้มีความพร้อมและกล้าพอที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ความรู้จะทำให้คุณมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความรู้ทำให้มีหลักการหรือเหตุผลที่น่าเชื่อถือได้ในการตอบข้อซักถามหรือประเด็นข้อสงสัยจากบุคคลต่างๆ วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550: 11-12) ความรู้ต่างๆจะไม่เกิดประโยชน์ใดๆ หากไม่มีการนำความรู้ไปใช้ ความรู้บางอย่างอาจนำไปใช้ได้โดยตรง บางอย่างอาจต้องมีการประยุกต์ดัดแปลงใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายและบริบทที่แตกต่างกัน การประยุกต์ใช้ความรู้ อาจถือเป็นการตรวจสอบว่าความรู้ของเราถูกต้องหรือไม่ มากน้อยแค่ไหนอย่างไร การสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าและมีประโยชน์นั้นไม่ได้อาศัยความรู้เพียงอย่างเดียว แต่มีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องนำมาเกี่ยวพันกันและกัน การที่จะประเมินว่าบุคคลใดๆ มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้หรือไม่นั้น อาจพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้คือ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการจัดการ ความสามารถในการทำงานความสามารถในการประเมินงาน ความสามารถในการปรับปรุง แก้ไขงาน และความสามารถในการนำเสนองาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จัดกระทำไว้อย่างเป็นระบบมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กร จำเป็นต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายและประกาศให้ทราบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ภายในองค์กร เช่น ใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนางาน และจัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในหลากหลายรูปแบบ รวมถึงจัดเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ และโสตทัศนต่าง ๆ

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549 : 5) กล่าวว่าไว้ทุกส่วนราชการได้เรียนรู้การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้รูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) คือกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เพื่อจะช่วยเหลือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้องค์กรสามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549 : 6) ดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ได้แก่ กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร ได้แก่ กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3) กระบวนการและเครื่องมือ จะช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

4) การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

5) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยงเพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายก็คือ ผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยมีการใช้อำนาจในตำแหน่ง อำนาจความรู้ ความเชี่ยวชาญ อำนาจบารมีอย่างเหมาะสมและสมดุล ซึ่งอำนาจที่ใช้ได้ดีที่สุด คือ อำนาจความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถ

สร้างสรรค์ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Senge. 2002 : 23) นอกจากนี้ซอลลิสและโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002 : 123) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การที่ไม่สามารถมองภาพกว้างได้ และไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงเมื่อต้องตัดสินใจ หรือต้องแนะนำกลยุทธ์ให้แก่พนักงาน รวมทั้งขาดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับจิรัชมา วิเชียรปัญญา (2548 : online) ได้กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของการจัดการความรู้ คือ ผู้นำทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง สอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549 : 48) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ ผู้บริหาร และประพนธ์ ผาสุกยัต (2549 ข : online) ได้กล่าวว่า ในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นั้นปัจจัยสำคัญคือ ภาวะผู้นำ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคนโดยตรง คนจะไม่ยอมถูกจัดการ แต่จะต้องอาศัยสิ่งที่เรียกว่าภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน (Share Purpose) การกำหนดหลักการสำคัญ (Set Principle) ไว้เพื่อให้แนวทาง ตลอดจนการปรับมุมมองและกรอบความคิดให้อยู่ภายใต้ฐานคิดที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ สติติย์ ลิมพวงพันธ์ (2550 : online) กล่าวไว้ว่า ผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องมีบทบาท ในการบริหารจัดการความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การระบุมุมมอง การหาความรู้ การกระจายความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ และปานจิต จินดากุล (2550 : online) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ทำนายสำหรับผู้บริหาร คือ การเก็บเกี่ยวความคิดของบุคลากรภายในองค์กรของตนมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพราะบุคลากรเป็นกลไกที่ผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้ด้วยจำนวนทรัพยากรที่เหมาะสม นอกจากนี้เชน (Chen. 2004 : 2) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

7.1 งานวิจัยในประเทศ

อดิสร ฅ อุบล (2546 : ออนไลน์) ได้ทำการวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ประกอบด้วย ชุมชน ความร่วมมือกัน ความน่าเชื่อถือและการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ โดยปัญหาที่ถูกนำเสนอ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลและเวลา การขาดการพบปะกันโดยตรงและการกระตุ้นทางสังคม อุปสรรคทางภาษาและวัฒนธรรม ปัญหาเกี่ยวกับ

ความเชื่อซึ่งกันและกัน ระดับชั้นของความร่วมมือ จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงต้องนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการดำเนินการจัดการทั้งความรู้ฝังในลึก และความรู้เปิดเผย การส่งเสริมให้มีการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกระดับการประยุกต์ใช้ทั้งเครื่องมือในการจัดการความรู้และเทคนิคในการจัดการความรู้อย่างถูกต้อง

กอง บ.ก. วิชาการ (2546 : 13 - 15) ได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้แล้ว เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างองค์การที่เป็นแนวราบ และเน้นการทำงานแบบเครือข่าย (networking) 3) วัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรม และการสื่อสาร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ระบบการให้รางวัล และการยกย่อง 6) ระบบการพัฒนาขีดความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ และการรักษาบุคลากร

กานต์สุตา มามะศิริานนท์ (2546 : 58-59,133 -139) ได้ทำการศึกษาและเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) ผู้นำ / ผู้บริหารองค์การ 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย 4) เทคโนโลยี 5) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 6) ทีมผู้ชำนาญการ

นอกจากนี้ ยังได้ทำการรวบรวมองค์ประกอบต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์การตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้นำเสนอและศึกษาไว้อีก รวมทั้งสิ้น 19 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญาและสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่างๆในการบริหารความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่องเพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้นนั้น โดยเฉพาะในเรื่องของการกำหนดความรู้ไว้ในวิสัยทัศน์องค์การ

2) บุคลากร จะต้องเป็นผู้ที่มีความตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นของการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้ความรู้เนื่องจากการบริหารความรู้ ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

3) ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความรู้ ซึ่งองค์การควรจัดตั้งขึ้นเป็นทีมงานที่มาจากการผสมผสานของพนักงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญต่างกันไป เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายโดยทีมงานนี้ ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารความรู้ด้วยกาดูแล และพัฒนาให้ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ

4) องค์การต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้น และให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้ง ปลุกฝังความรู้สึกเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งที่ตนรู้ให้กับผู้อื่น และยอมรับความรู้ของผู้อื่นด้วย แม้ว่ามีความรู้สึกลดกว่า

5) การแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์การต้องส่งเสริมการให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ

6) รางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้บุคคลสนใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบในการบริหารความรู้ขององค์กร

7) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย และไม่มองข้ามประสบการณ์ที่เกิดจากความล้มเหลว เพราะมีผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม

8) วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปในทางเดียวกัน

9) ขั้นตอนดำเนินการในกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

10) ทรัพยากร ทั้งในด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณในการดำเนินการอย่างเพียงพอและทั่วถึง

11) การสื่อสารกับบุคลากรในทุกฝ่ายงานเพื่อให้ทราบ และเข้าใจโดยทั่วกัน

12) ทีมผู้ชำนาญการที่มีความสามารถเพียงพอ

13) พฤติกรรมในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

14) บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน สำหรับกิจกรรมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร

15) การค้นคว้าและพัฒนาเพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร

16) การสร้างและแบ่งประสบการณ์ต่างๆ ในการเรียนรู้

17) เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้

18) กระบวนการในการกลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดแยกความรู้โดยทีมผู้ชำนาญการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

19) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ เช่น การประชาสัมพันธ์ ข้อมูล หรือองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระดานข่าวประชาสัมพันธ์ หรือ จัดให้มีหน่วยงานสำหรับตอบข้อซักถามและตอบกลับโดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224-230) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษา พบว่า ธรรมชาติของความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 2 ประเภท คือ tacit knowledge และ explicit knowledge ซึ่งในการนำความรู้ไปใช้นั้นผู้บริหารจะใช้ความรู้ tacit knowledge มากกว่า explicit knowledge อาจารย์จะใช้ทั้ง tacit knowledge และ explicit knowledge ส่วนนักศึกษาจะใช้ explicit knowledge มากกว่า tacit knowledge และในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้ tacit knowledge และ explicit knowledge เกิดการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุล โดยการจัดการความรู้ที่สำคัญในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้

การเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบอื่นอีก 3 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ /ผู้บริหาร การสื่อสารความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ

ไพฑูรย์ ช้วนน้ำ (2547 : 2) ได้ทำการวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความมุ่งมั่น และแสดงอิทธิพลในการที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยบุคลากรภายในองค์การต้องมีการสื่อสารเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กร รวมทั้ง ต้องมีการทำงานเป็นทีม และมีการสร้างเครือข่ายทั้งภายใน ภายนอกองค์การในการแลกเปลี่ยนและการนำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม

ธวัช หมดเฒ่า (2547 : 10) ได้วิจัยเรื่องการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ ผลการวิจัย พบว่า เพื่อการเป็นองค์การอัจฉริยะจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบด้านผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์ กระบวนการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

สุกิจ แดงมีแสง และยงยุทธ อิมอุไร (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ ในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัท ยูเอชเอ็ม จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้ ที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันขององค์การที่ศึกษา ที่ส่งผลต่อการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์การมีองค์ความรู้ ทั้งความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) และความรู้เปิดเผย (explicit knowledge) โดยความรู้ที่ฝังลึกในคนจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ความคิด ความชำนาญของแต่ละบุคคล ส่วนความรู้เปิดเผยจะอยู่ในรูปของเอกสาร ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน ตำรา ซอฟต์แวร์ เทป ซีดี Intranet และ Internet โดยประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ในองค์การที่ศึกษาจะประกอบด้วย องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอน คือ การกำหนด (define) การสร้างความรู้ (create) การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (capture) การกลั่นกรอง (distill) การแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing) และการใช้ความรู้ (use) โดยองค์การต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม เป็นต้น รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะ สนทนา เสวนา การทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการสื่อสารความรู้ อาจจะสื่อสารผ่านตัวกลาง คือ เทคโนโลยีสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อีเมล และองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลากรในองค์การ ที่จะต้องมีบทบาทโดยตรงต่อการบริหารจัดการความรู้ โดยมีทั้งบทบาท ในการเป็นผู้สร้าง สนับสนุน การประสานและผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้และบทบาทในฐานะนักรู้ องค์ประกอบด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การ ทั้งเทคโนโลยีที่เป็นฮาร์ดแวร์และเทคโนโลยีที่เป็นซอฟต์แวร์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมที่ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์การ คือ วัฒนธรรมการไว้วางใจ และวัฒนธรรมพลักร่วม

โอพาร์ คำจีน (2547 : 10-12) ได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า มีองค์ประกอบ 10 ประการ คือ เป้าหมายที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น วิธีการกำหนด เป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวัดความรู้จากภายนอก คลังความรู้ ทักษะและความสามารถของคน กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีและระบบการวัด

มานิดา นันทโมตรี (2547 : 13) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัดและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีมาแตกต่างกัน คือ โรงพยาบาลศิริราช ใช้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร บริษัทแฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้และรักษาไว้ซึ่งความรู้ โดยดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาเก็บไว้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กรต่อไปในอนาคต ส่วนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้การจัดการความรู้โดยมีความเชื่อมั่นว่า การจัดการความรู้จะสามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ สนับสนุนการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กรและรางวัลใจที่องค์กรมีให้แก่บุคลากรในองค์กร โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้

วิลาวลย์ มาคัม (2549 : 277-280) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบ คือการกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์ควอดต์และเรย์โนว์ (วิลาวลย์ มาคัม. 2549 : 43; อ้างอิงจาก Marquarde; & Reynolds. 1994 : 26 - 34) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ว่าองค์กรจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

2) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) 4) การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ 5) วิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดความรู้ไว้ วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน 6) ความสามารถและทักษะของบุคลากร 7) การมีส่วนร่วม 8) การเรียนรู้

ฮิวส์ และฮอลส์บริค (Hughes; & Holbrook. 1998) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวัดการจัดการความรู้ : ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมขององค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ในองค์กรมี 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การวัดผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ ความร่วมมือในการทำงานและการพยากรณ์แนวโน้ม ซึ่งการค้นพบนี้องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินการจัดการความรู้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

เลธวูด เลียวนาร์ด และชาร์เรท (Lethwood; Leonard; & Sharratt. 1998. 262-263) ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า โครงสร้างของสถานศึกษาเหล่านั้น จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ การยินดีกับความ สำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

ดาเวนพอร์ท และพรูสาค (Davenport; & Prusak. 1999: 229 - 238) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่า มี 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ 4) มีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม 5) มีความรู้ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการ 6) มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร 7) มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา 8) มีโครงสร้างทางความรู้ 9) สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทาง

เอฟสไตน์ (บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 43; อ้างอิงจาก Epstein. 2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร พบว่า อุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไปในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัย ยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคลไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่า มีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพเปิดเผย

เลียทซ์; และคนอื่นๆ (Leitch; Rosen.2001: Online; Collison; & Parcell. 2004 : 20-21) ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสาม จะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้

ฮลูพิก เปาโลดี และเรฟสกี (Hlupic; Pouloudi; & Rzevski. 2002 : 96) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสำเร็จขององค์การในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ จะต้องต้องมีองค์ประกอบต่างๆที่สำคัญ คือ บรรยากาศองค์การ การใช้และการลงทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คนและวัฒนธรรมองค์การ โดยคนและวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

ดาเวนพอร์ตและพรอบส์ (Davenport; & Probst. 2002 : 91-108) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ในบริษัท SIEMENS ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โครงสร้างองค์การวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ ความสามารถและทักษะของบุคลากร การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และการวัด เป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลให้บริษัท SIEMENS สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มผลผลิต และบริการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

ซอลลีซและโจนส์ (Sallis; & Jones. 2002 : 126-129) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบ ที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำและการจัดการ ด้านทีมงานและการเรียนรู้ ด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

โอร์ และเพียร์สัน (Orr; & Peerson. 2003 : 14-39) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การต่างๆ อาทิ อิริคสัน (ERISSON) ฮิวเลตต์ แพคการ์ด (HEWLETT PACKARD) เคพีเอ็มจี (KPMG) ซีเมนส์ (SIEMENS) และซีร็อก (XEROX) พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์การที่สำคัญ คือ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีการกำหนดร่วมกัน โดยมีการใช้ความรู้เป็นฐานในการกำหนด ด้านวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ด้านการมีผู้นำที่สามารถและเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ ด้านความรู้ ความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะต้องเปิดโอกาส และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถ เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การอย่างสร้างสรรค์ ด้านการลงทุนและการใช้เทคโนโลยี ความรู้จะแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอและเหมาะสมกับองค์การ โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกันอย่างสมดุล

เชน (Chen. 2004 : 2) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

คีย์เซอร์ (Keyser. 2004 : 2) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ การลงทุนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัด โครงสร้างองค์การแบบแนวราบและ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

วีเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2004 : 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ คือ วัฒนธรรมของการใฝ่รู้ ความเชื่อ ทศนคติ การทำงานเป็นทีม (team working) พลังร่วม (synergy) การไว้วางใจ (trust) และกระบวนการจัดการความรู้โดยมีกระบวนการด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์การที่สำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ผู้นำ/ผู้บริหาร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วม ความร่วมมือกัน การสื่อสารภายในองค์การ และเทคโนโลยี โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนในองค์การเป็นอันดับแรก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างความร่วมมือในองค์กร 3) การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และ 4) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และศึกษากระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีดังนี้

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนักศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวง รวมทั้งสิ้น 204 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1. ศึกษาข้อมูลจำนวนผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งพบว่า มีผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย จำนวนทั้งสิ้น 204 คน จาก 11 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.2. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนผู้บริหาร 204 คน โดยการเปิดตารางของเครจซี; และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 136 คน

1.3. ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารในแต่ละสำนัก โดยใช้สำนักเป็นระดับชั้น (Strata) จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple

Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 136 คน ดังปรากฏตามตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นกลุ่มประชากร และเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน

สำนัก/ศูนย์	จำนวนผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. สำนักผู้อำนวยการ	14	9
2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	7	4
3. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา	6	4
4. สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน	9	6
5. สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ	7	4
6. สำนักตรวจราชการ และติดตามประเมินผล	4	2
7. สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน	53	38
8. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	51	34
9. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูฯ	38	25
10. สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์	9	6
11. สำนักนิติการ	6	4
รวม	204	136

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารระดับสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย จำแนกดังนี้ หน่วยงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating

Scale) ซึ่งเป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบประเมินระดับปฏิบัติของผู้บริหาร ตามระดับการประเมิน 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert 's Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งเป็นข้อคำถามที่ให้ผู้ตอบประเมินระดับกระบวนการจัดการความรู้ ตามระดับการประเมิน 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert 's Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร วารสาร บทความ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย

2.2.2 สร้างแบบสอบถามและสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมถึงเนื้อหาตามกรอบแนวคิดของการวิจัยในเรื่องบทบาทของผู้บริหารและกระบวนการจัดการความรู้ และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.2.3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ และให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความชัดเจนถูกต้องและสมบูรณ์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------|---|
| 1) ดร.จักรพรรดิ วัฒนา | เลขาธิการคณบดี |
| 2) ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง | ที่ปรึกษาด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 3) ดร.มารศรี สุธานี | กรรมการบริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4) ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชน |
| 5) ดร.สมชาย เทพแสง | นักวิชาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Item - Objective Congruence, IOC) จากนั้นคัดเลือกไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง

ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามบทบาทผู้บริหาร พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และแบบสอบถามกระบวนการจัดการความรู้ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารระดับสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 โดยบทบาทผู้บริหารได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 และกระบวนการจัดการความรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

2.2.6 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้วไปใช้ในการจัดเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ออกหนังสือแนะนำผู้วิจัยถึงผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการประสานงานและเก็บข้อมูลกับผู้บริหารในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 หน่วยงาน
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 131 ฉบับ จากแบบสอบถามที่ส่งไป 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.32 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

4. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการทำข้อมูล

4.1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดที่ไม่สมบูรณ์ออก

4.1.2 ลงรหัสในแบบสอบถามทุกฉบับและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	ให้	5	คะแนน
มาก	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 นำแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่ตรวจให้คะแนนแล้วมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

4.2.2 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ที่ตรวจให้คะแนนแล้วมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหาร ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าคะแนนเฉลี่ยของ ชูศรี วงศ์รัตน์ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 75) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับ มากที่สุด

ในทำนองเดียวกันการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ ใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของ ชูศรี วงศ์รัตน์ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 75) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มากที่สุด

4.2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 316)

สูงกว่า .90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

.71 - .90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

.30 - .70 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30 มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

.00 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3.1 สถิติขั้นพื้นฐาน ได้แก่

4.3.1.1 ร้อยละ (Percentage)

4.3.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

4.3.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

4.3.2.1 หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ
(Index of Item-Objective Congruence, IOC)

4.3.2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

4.3.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการ
ความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิจัย และการแปลความหมายจากข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
X	แทน	บทบาทผู้บริหารโดยรวม
X ₁	แทน	บทบาทผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X ₂	แทน	บทบาทผู้บริหารด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร
X ₃	แทน	บทบาทผู้บริหารด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน
X ₄	แทน	บทบาทผู้บริหารด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
Y	แทน	กระบวนการจัดการความรู้โดยรวม
Y ₁	แทน	กระบวนการจัดการความรู้ด้านการป้ระบุความรู้
Y ₂	แทน	กระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้
Y ₃	แทน	กระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
Y ₄	แทน	กระบวนการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำอธิบาย และการนำเสนอข้อมูลได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารและกระบวนการจัดการความรู้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร แสดงไว้ในตาราง 2
 ตาราง 2 จำนวนและร้อยละสถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (n = 131)	ร้อยละ
1. หน่วยงาน		
- สป.เดิม	38	29.01
- สช.	32	24.43
- ก.ค.ศ.	25	19.08
- กศน.	36	27.48
	131	100.00
2. ตำแหน่ง		
- หัวหน้ากลุ่ม/งาน	93	70.99
- ผู้อำนวยการกลุ่ม	29	22.14
- ผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์	9	6.87
	131	100.00
3. ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	22	16.79
- สูงกว่าปริญญาตรี	109	83.21
	131	100.00
4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร		
- น้อยกว่า 5 ปี	37	28.24
- 5 – 10 ปี	46	35.12
- มากกว่า 10 ปี	48	36.64
	131	100.00

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสังกัด สป.เดิม คิดเป็นร้อยละ 29.01 รองลงมาคือ สังกัด กศน. คิดเป็นร้อยละ 27.48 สังกัด สช. คิดเป็นร้อยละ 24.43 และสังกัด ก.ค.ศ. คิดเป็นร้อยละ 19.08 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่ม/งาน คิดเป็นร้อยละ 70.99 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 22.14 และผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์ คิดเป็นร้อยละ 6.87 ระดับการศึกษาของผู้บริหารพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 83.21 และปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.79 สำหรับประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

คิดเป็นร้อยละ 36.64 รองลงมาคือ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.12 และน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.24

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารและกระบวนการจัดการความรู้ แสดงไว้ในตาราง 3 - 12

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหาร ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมและรายด้าน

บทบาทของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.83	0.53	มาก
2. สร้างความร่วมมือในองค์กร	4.06	0.56	มาก
3. สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน	3.93	0.65	มาก
4. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	3.96	0.71	มาก
รวม	3.95	0.55	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่าบทบาทของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.56) ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.71) ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.65) และด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.53)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านสร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง	3.63	0.91	มาก
2. ท่านได้ชี้ให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง	3.80	0.72	มาก
3. ท่านได้สร้างความเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	3.71	0.74	มาก
4. ท่านได้ชี้แนะวิธีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรในหน่วยงาน	3.83	0.71	มาก
5. ท่านริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่หน่วยงาน	3.99	0.73	มาก
6. ท่านกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	4.11	0.69	มาก
7. ท่านจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.53	0.85	มาก
8. ท่านได้สร้างแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	3.83	0.85	มาก
9. ท่านประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน	4.02	0.68	มาก
10. ท่านได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร	3.86	0.88	มาก
รวม	3.83	0.53	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.69) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.68) และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่หน่วยงาน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.73)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหาร
ด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การสร้างความร่วมมือในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงานร่วมคิด ร่วมวางแผน ในภารกิจกรมใหม่ ๆ	4.24	0.68	มาก
2. ท่านให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ	4.10	0.77	มาก
3. ท่านจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิด บรรยากาศความร่วมมือ	4.13	0.70	มาก
4. ท่านได้สร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรกับ ผู้บริหาร	4.13	0.81	มาก
5. ท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานระหว่าง บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.66	1.06	มาก
6. ท่านสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเป็นไปอย่าง เปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.25	0.64	มาก
7. ท่านให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง	4.29	0.70	มาก
8. ท่านให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำ กิจกรรมร่วมกันเป็นประจำ	4.01	0.79	มาก
9. ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการทำกิจกรรมร่วมกัน	3.89	0.83	มาก
10. ท่านจัดให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการประสานการทำงาน ร่วมกันระหว่างบุคลากรหรือระหว่างกลุ่ม	3.72	0.77	มาก
11. ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงาน	4.26	0.69	มาก
รวม	4.06	0.56	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.70) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.69) และสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.64)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหาร
ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1. ท่านให้ความสำคัญต่อการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว กับบุคลากร	4.31	0.61	มาก
2. ท่านมีการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่าง ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	0.69	มาก
3. ท่านจัดให้มีการประชุมบุคลากรภายในหน่วยงานอย่าง สม่ำเสมอ	3.56	0.95	มาก
4. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือและ แสดงความคิดเห็นได้โดยตรง	4.50	0.67	มากที่สุด
5. ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรโดยใช้จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)	3.05	1.34	ปานกลาง
6. ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกล้าที่จะแสดง ความคิดเห็น โดยใช้สื่อสารในรูปแบบการจัดประชุม	3.69	0.99	มาก
7. ท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีใน การติดต่อสื่อสารเพื่อเพิ่มศักยภาพของตน	4.03	0.89	มาก
8. ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร	3.98	0.97	มาก
9. ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย	4.24	0.74	มาก
10. ท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ด้วยวิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ	3.98	0.91	มาก
11. ท่านสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในองค์กร โดยใช้การสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ	3.79	1.00	มาก
รวม	3.93	0.65	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านให้ความสำคัญต่อการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.61) ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.74) ท่านมีการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่าง

ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.69) ยกเว้นข้อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = 1.34) ส่วนข้อเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นได้โดยตรงอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.67)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงเหตุผลที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	3.91	0.84	มาก
2. ท่านได้ชี้ให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร	3.92	0.92	มาก
3. ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานภายในหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื้อพัง	4.28	0.75	มาก
4. ท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์	4.35	0.67	มาก
5. ท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์	4.31	0.77	มาก
6. ท่านมีการปรับโครงสร้างหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.75	1.09	มาก
7. ท่านจัดให้มีการศึกษาดูงานการบริหารองค์การยุคใหม่เพื่อให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานอื่น	3.34	1.32	ปานกลาง
8. ท่านได้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.86	0.93	มาก
รวม	3.96	0.71	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.67) ท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.77) ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานภายในหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื้อพัง

($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.75) ยกเว้นข้อจัดให้มีการศึกษาดูงานการบริหารองค์การยุคใหม่เพื่อให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 1.32)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยรวมและรายด้าน

กระบวนการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. การบ่งชี้ความรู้	3.77	0.84	มาก
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	3.93	0.72	มาก
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.81	0.79	มาก
4. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.89	0.70	มาก
รวม	3.85	0.72	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า กระบวนการจัดการความรู้ของผู้บริหารโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.72) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.70) ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.79) และการบ่งชี้ความรู้ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.84)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การบ่งชี้ความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านได้กำหนดเป็นนโยบายในสิ่งที่ยังต้องการเรียนรู้	3.47	1.17	ปานกลาง
2. ท่านมีความเข้าใจในการกำหนดความรู้ขององค์กร	3.71	0.80	มาก
3. ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดความรู้ขององค์กร	3.94	0.80	มาก
4. ท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ขององค์กร	3.91	0.97	มาก
5. ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมกำหนดความรู้	3.80	1.01	มาก
6. ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ขององค์กร	3.82	0.93	มาก
7. ท่านนำความรู้ที่กำหนดไปเป็นวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร	3.65	1.09	มาก
8. ท่านให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องเรียนรู้	3.95	0.91	มาก
9. ท่านจัดให้มีการหาความต้องการในสิ่งที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร	3.62	1.17	มาก
10. ท่านได้สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการกำหนดความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.86	0.93	มาก
รวม	3.77	0.84	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า กระบวนการจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.91) ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดความรู้ขององค์กร ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.80) ท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ขององค์กร ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.97) ยกเว้นข้อได้กำหนดเป็นนโยบายในสิ่งที่ยังต้องการการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 1.17)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การสร้างและแสวงหาความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านได้กำหนดเป็นนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่	3.53	1.15	มาก
2. ท่านได้มีการมอบหมายบุคคลเพื่อรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างความรู้	3.69	0.94	มาก
3. ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างและแสวงหาความรู้	4.15	0.78	มาก
4. ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการสร้างและแสวงหาความรู้	3.99	0.86	มาก
5. ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรช่วยกันสร้างและแสวงหาความรู้	3.95	0.88	มาก
6. ท่านได้กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและแสวงหาความรู้	3.98	0.85	มาก
7. ท่านได้จัดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเป็นผู้ให้ความรู้และให้คำปรึกษาในการสร้างและแสวงหาความรู้	3.67	1.07	มาก
8. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างเสรีและอิสระ	4.27	0.72	มาก
9. ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างและแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรร่วมกัน	4.20	0.74	มาก
10. ท่านได้ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน	4.01	0.90	มาก
11. ท่านได้มีการสังเคราะห์หรือค้นหาความรู้จากบุคลากรในหน่วยงาน	3.81	0.91	มาก
รวม	3.93	0.72	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า กระบวนการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างเสรีและอิสระ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.72) เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างและ

แสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการร่วมกัน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.74) และขอให้มีความสำคัญกับการสร้างและแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.78)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านมีความเข้าใจในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	3.89	0.91	มาก
2. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	4.02	0.81	มาก
3. ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดเก็บและการประมวลผลความรู้ให้เป็นระบบ	3.86	0.94	มาก
4. ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการจัดเก็บรวบรวมความรู้ของตนให้เป็นระบบ	3.85	0.95	มาก
5. ท่านมีการกลั่นกรองและรวบรวมความรู้ของบุคลากรให้เอื้อต่อการจัดเก็บและนำไปใช้ประโยชน์	3.67	1.01	มาก
6. ท่านจัดเก็บความรู้ของท่านไว้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่	3.74	0.92	มาก
7. ท่านมีการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่	3.49	1.03	ปานกลาง
8. ท่านสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและเข้าถึงความรู้	3.95	0.92	มาก
9. ท่านได้มีการมอบหมายบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการจัดการความรู้ให้เป็นหมวดหมู่และเป็นระบบ	3.78	1.06	มาก
10. ท่านได้มีจัดเก็บและรักษาความรู้ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร	3.56	1.09	มาก
11. ท่านได้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น	4.12	0.77	มาก
รวม	3.81	0.79	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า กระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ท่านได้ส่งเสริมสนับสนุน

ให้บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.77) ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.81) ท่านสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและเข้าถึงความรู้ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.92) ยกเว้นข้อ มีการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 1.03)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของผู้บริหารตามกระบวนการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จำแนกเป็นรายด้านและราย

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ท่านได้กำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	3.63	1.13	มาก
2. ท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	4.05	0.75	มาก
3. ท่านได้นำความรู้ไปใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ	3.97	0.66	มาก
4. ท่านได้นำความรู้ไปใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากร	3.93	0.76	มาก
5. ท่านได้นำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานของตนและของบุคลากร	4.12	0.71	มาก
6. ท่านให้โอกาสและให้การสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กร	4.14	0.72	มาก
7. ท่านได้ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้สู่สาธารณะ โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ	3.85	1.01	มาก
8. ท่านเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร	3.87	0.92	มาก
9. ท่านได้จัดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้ให้คำปรึกษา	3.83	0.97	มาก
10. ท่านมีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.60	1.07	มาก
11. ท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้	3.98	0.89	มาก
12. ท่านได้มีการจัดเตรียมความพร้อมของเทคโนโลยีและสื่อประเภทต่าง ๆ	3.68	1.06	มาก
รวม	3.89	0.70	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า กระบวนการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ให้โอกาสและให้การสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กร ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.72) ได้นำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานของตนและของบุคลากร ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.71) และให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.75)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน แสดงไว้ในตารางที่ 13

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	บ่งระบุ ความรู้ (Y ₁)	สร้างและแสวงหา ความรู้ (Y ₂)	จัดการความรู้ ให้เป็นระบบ (Y ₃)	แบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ (Y ₄)	กระบวนการจัดการ ความรู้โดยรวม (Y)
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X ₁)	0.70**	0.73**	0.67**	0.75**	0.75**
สร้างความร่วมมือในองค์กร (X ₂)	0.66**	0.68**	0.65**	0.74**	0.72**
สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน (X ₃)	0.76**	0.79**	0.78**	0.82**	0.83**
ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (X ₄)	0.81**	0.88**	0.82**	0.87**	0.89**
บทบาทผู้บริหารโดยรวม (X)	0.81**	0.84**	0.80**	0.87**	0.88**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ บทบาทของผู้บริหารโดยรวม (X) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการจัดการความรู้โดยรวม (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.88 ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (X₄) ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน (X₃) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X₁) และด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร (X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.89, 0.83, 0.75 และ 0.72 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาบทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างความร่วมมือในองค์กร 3) การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และ 4) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และศึกษากระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และ 4) การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล รวมถึงให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับบทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
2. เพื่อศึกษาระดับกระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวง รวมทั้งสิ้น 204 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 136 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารระดับสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบทบาทของผู้บริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างความร่วมมือในองค์กร การสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามกระบวนการจัดการความรู้ 4 ด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ออกหนังสือ แนะนำผู้วิจัยถึงผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการประสานงานและเก็บข้อมูลกับผู้บริหารในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 หน่วยงาน
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 131 ฉบับ จากแบบสอบถามที่ส่งไป 136 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.32 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. ลงรหัสแบบสอบถามทุกฉบับและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่ตรวจให้คะแนนแล้วมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ที่ตรวจให้คะแนนแล้วมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ด้วยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ กระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่หน่วยงาน

1.2 ด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงาน และสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.3 ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ท่านให้ความสำคัญต่อการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว กับบุคลากร ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย ท่านมีการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ยกเว้นข้อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) ที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นได้โดยตรง อยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 ด้านปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์ ท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์ ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานภายในหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื้อพัง ยกเว้นข้อจัดให้มีการศึกษาดูงานการบริหารองค์การยุคใหม่เพื่อให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานอื่นที่อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และด้านการบ่งชี้ความรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ท่านให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องเรียนรู้ ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดความรู้ขององค์การ และท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ขององค์การ ยกเว้นข้อได้กำหนดเป็นนโยบายในสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างเสรีและอิสระ เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างและแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การร่วมกัน และให้ความสำคัญกับการสร้างและแสวงหาความรู้

2.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ท่านได้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และท่านสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและเข้าถึงความรู้ ยกเว้นข้อมีการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ที่อยู่ในระดับปานกลาง

2.4 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ให้โอกาสและให้การสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์การ ได้นำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานของตนและของบุคลากร และให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

3. บทบาทของผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยมีความสัมพันธ์เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร

อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ผู้บริหารถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ชี้แนะให้บุคลากรเต็มใจ และยินดีที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ ชำเกิด (2551 : ออนไลน์) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องบริหารโดยการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส อาศัยการวางแผนเป็นการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นเชื้อเพลิงในการผลักดันให้หน่วยงานมุ่งสู่สภาพที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างจริงจัง และเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ รวมถึงบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงคาดการณ์ผลกระทบของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากรและระบบงาน เพื่อเตรียมขจัดปัญหาอุปสรรค (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551 : 14 - 15)

1.2 ด้านการสร้างความร่วมมือในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการที่จะทำให้เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับวีระ ประเสริฐศิลป์ (2551 : ออนไลน์) ที่กล่าวว่า การแบ่งงานให้คนอื่นทำถือว่าความสำเร็จในการบริหารองค์กรอยู่ที่ความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกใช้คนให้ทำงานตามความรู้ความสามารถและดึงศักยภาพของคนมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และการได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของกลุ่มคน ยิ่งมาก ยิ่งกว้าง ก็จะทำให้ระดับการพัฒนายิ่งสูง หรือกล่าวได้ว่า การพัฒนาจะทำได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในสังคมและชุมชน ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกันในการวางแผนการตัดสินใจ แม้กระทั่งการประเมินผล (ทิศนา

แมวมณี; และคนอื่นๆ. 2546 : 5) เช่นเดียวกันกับทิวาดี เมฆสวรรค์ (2544 : 109) ยังได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศิลปะของการดึงคนให้มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ สร้างพันธกิจเชิงกลยุทธ์ สร้างหุ้นส่วน ความสำเร็จ นอกจากนั้นวิธีการสร้างความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นรูปแบบที่ เน้นความคิดของระบบทั้งหมด นั่นคือรูปแบบ IRI ประกอบด้วย Identity หมายถึง ผู้บริหาร จำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์ในองค์กร โดยกระตุ้น ให้บุคลากรมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์ในการทำงาน Relationship หมายถึง ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรทั้งระบบ สร้างงานที่มีความร่วมมือมากกว่างานที่ทำเพียงคนเดียว มีการทำงานข้ามฝ่ายเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ ใกล้ชิดกับ บุคลากร ปรับปรุงงานให้ประสบผลสำเร็จ Information หมายถึง ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลให้เกิด ประโยชน์มากที่สุดเน้นการแบ่งปันข้อมูลให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง ครบถ้วน มีการถ่ายโอนข้อมูล ให้เกิดความเข้าใจ สร้างโอกาสในการทำงานแก่บุคลากร ที่สำคัญสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ เพื่อให้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Long; & Elash. 2002 : Online)

1.3 ด้านการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการสื่อสารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน ในการถ่ายทอดความคิดหรือสร้างความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็น ไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ซึ่งสอดคล้อง กับปราณี บุษามสาย (2546 : 45-47) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากร ในหน่วยงานสามารถดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานด้วยความพึงพอใจ ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้สามารถ บริหารงานในองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับผู้บริหารเป็นบุคคลที่ต้อง ทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นจำนวนมาก ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบุคคลอื่น ตลอดจนผู้บริหาร จะต้องทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยอาศัยพลังร่วมจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ให้ร่วมมือกันทำงานด้วย ความเต็มใจ เพื่อให้ผลงานบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องใช้หลักมนุษย สัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรรักและศรัทธาต่อผู้บริหาร และมีพฤติกรรมคล้อยตามความต้องการของ ผู้บริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในทำนองเดียวกันบุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224-230) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารความรู้ในองค์กรสามารถทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารทำให้เกิด ความหมาย การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และการสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลกันในรูปแบบของการพูด การเขียน หรือการใช้ภาษาท่าทาง การสื่อสารระหว่างบุคคลจะ ทำให้เกิดความเข้าใจตนเองและเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น ซึ่งการที่บุคคลได้สื่อความ กับบุคคลอื่นและสอดคล้องกับความรู้สึกรับของตนเอง จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและสร้างความ ไว้วางใจให้กับบุคคลอื่นที่ติดต่อด้วย ส่วนช่องทางของการสื่อสารก็จะมีอิทธิพลต่อการถ่ายทอด ความรู้ การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกัน เพราะบุคลากรในองค์กรจะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ซึ่งกันและกันได้หลายช่องทาง โดยอาศัยเทคโนโลยีที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ซึ่งผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กร ก็คือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เกิดการ

ผสมผสานกันในหน้าที่ เกิดการปรับกระบวนการทัศนในบรรยากาศของการแข่งขัน เกิดการนำเสนอโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เกิดมีความต้องการเปลี่ยนแปลงชั้นพื้นฐานและเกิดพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารมีความสำคัญในระบบการตัดสินใจ ส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจูงใจการทำงานแก่บุคลากร พัฒนาคุณภาพการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การสื่อสารที่ดีจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการทำงาน (Clark. 2003 : Online) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของบุญแสง ชีระภากร. (2533 : 5 -12) การให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรทุกๆ คนในการทำงานร่วมกัน เพราะถือว่าทุกคน คือ องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะมีการผิดเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การประชุมกลุ่ม การทำงานเป็นทีม จะต้องฟังเสียงของทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีประชาธิปไตยในการทำงานก็จะทำให้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ทุกๆ คนกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออกเพราะได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถือได้ว่าเป็นความต้องการหนึ่งของมนุษย์ทุกคน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดขวัญกำลังใจมากขึ้น สอดคล้องกับเบสส์ (Bass. 1985 : 84-91) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงออกโดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล มีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับผู้ปฏิบัติงานในระดับตัวต่อตัวหรือการพูดคุยมากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงาน และส่งเสริมให้เกิดการติดต่อแบบสองทางทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง คือ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ซึ่งถ้าพิจารณาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี นั้นแสดงว่าอายุก็ต้องมากเช่นเดียวกัน ดังนั้น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอาจจะไม่ถนัดนัก ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติงานให้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ อุดม วงษ์สิงห์ (2547 : 91) ที่กล่าวว่า บุคลากรที่ทำงานอยู่ในระดับปฏิบัติจะมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระหว่างการทำงาน ส่วนใหญ่ผู้ที่ในระดับหัวหน้ามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศน้อย ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่วนใหญ่จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้จัดทำให้ จึงทำให้ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศน้อย เป็นผลถึงความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ด้วย สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า คอมพิวเตอร์เป็นเทคโนโลยีใหม่ การใช้จำเป็นต้องมีการฝึกฝนทักษะการใช้ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสิ่งจำเป็นต้องเริ่มเรียนรู้และฝึกฝนด้วยตนเองจึงจะเกิดความเข้าใจ (ชนัฐกรณ์ สงปริดา. 2549 : 57)

1.4 ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเน้นการสื่อสารในแนวราบ เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการใช้คำสั่ง ส่งเสริมความคตินอกกรอบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้บุคลากรใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์และความรู้สึก สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับบุญส่ง

หาญพานิช (2546 : 224 - 230) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ที่ยังถือว่าความรู้คืออำนาจ ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ความรู้ใหม่ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างมากและรวดเร็วและความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาก็นำกลับไปใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการบริหารและการทำงาน โครงสร้างองค์กรและที่สำคัญอย่างยิ่งคือ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างและเอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุด ผู้นำองค์กรจะต้องรู้และเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ ถ้าหากไม่สนใจก็มองไม่เห็นแต่อาจจะก่อให้เกิดวิกฤติการณ์ หรือผลเสียหายให้แก่องค์กรได้ ดังนั้น ถ้าผู้นำรู้จักวิธีสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ก็จะมีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้ไปใช้โดยเฉพาะด้านการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดให้ตัวบุคคลซึ่งถึงทิศทางการประพฤติ และปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และส่งผลถึงตนเอง นอกจากนี้ ความสำเร็จจากการจัดการความรู้จากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะหล่อหลอมให้บุคคลในองค์กรมีความภาคภูมิใจ กล้าคิด กล้าทำ รัก และเกิดจิตสำนึกแห่งความเป็นเจ้าของอีกด้วย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ จัดให้มีการศึกษาดูงานการบริหารองค์กรยุคใหม่ เพื่อให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานเข้าสู่การปฏิรูประบบราชการ มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ของหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการดูงานจากหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของวันสาด ศรีสุวรรณ (2540 : 32) ที่ว่า ธรรมชาติของบุคคลไม่ว่าจะมีความสามารถดีแค่ไหนแต่ก็ทำตาม ถ้าทำงานจำเจอยู่เสมอ ย่อมจะเกิดความเบื่อหน่ายหรือเฉื่อยชาที่บุคคลได้มีโอกาสเปลี่ยนบรรยากาศไปศึกษาดูงานหาความรู้ใหม่ ๆ ช่วยสร้างความกระปรี้กระเปร่า ความเข้มแข็งและมีพลังที่จะทำงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับสุริมา ดีเป็นธรรม (2547 : 106) การเดินทางไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้บุคคลได้รับประสบการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานในวงกว้างทำให้เกิดเจตคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำจากผู้อื่น เนื่องจากได้เห็นด้วยตนเอง

2. ผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านการบ่งชี้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการบ่งชี้ความรู้ เป็นการกำหนดหรือระบุความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ การนำความรู้ไปกำหนดเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ รวมถึงประกาศและประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจ เกิดบรรยากาศความร่วมมือภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการ

เลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันการปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ร่วมกับคณะทำงานจัดการความรู้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ กำหนดเป็นนโยบายในสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า การกำหนดความรู้เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกชนิดของความรู้ที่จะถูกออกแบบให้มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์การ ซึ่งจะเริ่มขึ้นพร้อมกับการตัดสินใจวางกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อชี้เฉพาะว่าส่วนไหนที่ความรู้จะสามารถเข้าไปสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้มากที่สุด องค์การจึงต้องมีออกแบบกลไกที่ต้องการเกี่ยวกับความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ โดยมีการกำหนดนโยบายและประกาศในสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้ (Cumming; & Worley. 2001 : 526 – 528)

2.2 ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสังเคราะห์ ค้นหา และรวบรวม ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีนโยบาย มีหน่วยงานหรือมีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ และเตรียมทีมบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญคอยให้คำปรึกษา ตลอดจนเปิดโอกาสและสร้างความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับปฐมพงศ์ ศุภเลิศ (2550 : 9 -10) กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นการสังเคราะห์ข้อมูล โดยรวบรวมเอาข้อมูลและสารสนเทศผสมผสานกัน นอกจากนั้นยังประสมประสานกับข้อมูลสารสนเทศเดิม และความรู้เดิมของบุคคลนั้น ๆ และยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์และอารมณ์ของบุคคลนั้นด้วย ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่ปลอดภัยหรือสงบสุขก็จะรับข้อมูลได้มาก หลากหลาย และเปิดกว้าง การคัดกรองมีความเป็นเหตุเป็นผลสูงทำให้มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลนั้นอยู่ในที่คับขัน มีความเครียดสูงจะได้รับข้อมูลน้อยหรือผิดพลาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่ดี อบอุ่น ปลอดภัยในทางจิตวิทยา หลักการนี้ในทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า ไตรสิกขา ประกอบด้วย ศีล คือ การละเว้นจากการประพฤติดิฉิมาปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ทำให้เป็นอิสระ สงบ และผ่อนคลาย สมาริ คือ ภาวะจิตที่มีความสงบ สามารถมองเห็น รู้จัก เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ชัดเจนและถูกต้อง ปัญญา คือ ความรู้แจ้งกระจ่างในเรื่องราวต่าง ๆ ที่ชัดเจนและมีเหตุผล นอกจากนี้วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 142-146) ได้กล่าวว่างค์ประกอบหลักในการสร้างและแสวงหาความรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านองค์การ การมีหน่วยงานหรือมีการมอบหมายให้บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเหมาะสมและเพียงพอในการจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านความรู้ความสามารถ เป็นวิธีการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความเชี่ยวชาญ และเป็นการใฝ่รู้ในการสืบเสาะ ค้นหา รวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย เพราะความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและแสวงหาความรู้ 4) ด้านการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาส กระตุ้น และให้การส่งเสริมสนับสนุนแก่บุคลากรในการมีส่วนร่วมพัฒนา และสร้างความรู้จากการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การระดม

ความเห็น การประชุมสัมมนา รวมถึงการสืบเสาะ ค้นหาและรวบรวมความรู้ มีการช่วยเหลือและให้การสนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งการร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ 5) ด้านการเรียนรู้ เป็นแสวงหาความรู้ของบุคลากรจากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การอบรม อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน

2.3 ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มาทำการกลั่นกรอง จัดเก็บ ประมวลผล และจัดทำระบบด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี รวมถึงมีการมอบหมายบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้มีระบบที่ง่าย สะดวกในการค้นหา และการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วต่อการนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับไสว โลจนะศุภฤกษ์ (2550 : ออนไลน์) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้เป็นขั้นตอนในการจัดทำสารบัญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย ประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย และกำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นอกจากนี้การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มา นำมาจัดเก็บเพื่อให้เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายและสะดวกรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ในครั้งต่อไป (Marquarde. 1996 : 27) ให้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ โดยองค์การต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะเก็บรักษาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ รวมทั้งต้องเก็บรักษาสิ่งที่ต้องการเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่นการบันทึกเป็นฐานข้อมูล (database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คือ มีการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ ที่เป็นเช่นนี้เพราะความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานมีความหลากหลายจึงเลือกเก็บเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการผลักดันให้วิสัยทัศน์ขององค์การประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การในการแสดงบทบาทการนำ การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน หรือแสดงอิทธิพล เพื่อให้มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานไว้ในวิสัยทัศน์ (Grundstein. 2001: 266 – 267; Sallis; & Jones. 2002 : 126 – 129)

2.4 ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จัดกระทำไว้อย่างเป็นระบบมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายและประกาศให้ทราบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ภายในองค์การ และจัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งรวมถึงกระบวนการเรียนรู้และการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Dale. 2004 : Online) ผลที่เกิด

จากการใช้ความรู้จะเป็นประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถและทักษะของพนักงาน เพิ่มผลผลิตและบริการ สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น (Davenport; de Long; & Beers. 1998 : 47) โดยมีผลเชิงป้อนกลับ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มากขึ้น ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้และกระบวนการคิด การให้บริการความรู้ทั้งแก่บุคคลภายในองค์กรและสังคมภายนอก รูปแบบของการให้บริการความรู้ อาทิ การให้คำปรึกษา การจัดฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล (สุกิจ แดงมีแสง; และยงยุทธ อิมอุไร. 2546. Online)

3. ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ พบว่าบทบาทของผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับกระบวนการจัดการความรู้โดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารต้องมีหน้าที่ในการชี้นำ สร้างความเข้าใจ สร้างความผูกพัน ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี และกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงานและผลกระทบที่เกิดขึ้น และความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังผลการวิจัยของ เซน (Chen. 2004 : 2) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224-230) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายก็คือผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยมีการใช้อำนาจในตำแหน่ง อำนาจความรู้ ความเชี่ยวชาญ อำนาจบารมีอย่างเหมาะสมและสมดุล ซึ่งอำนาจที่ใช้ได้ดีที่สุด คือ อำนาจความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และในทำนองเดียวกันดาเวนพอร์ท และพรูสาค (Davenport; & Prusak. 1999: 229 - 238) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่า มี 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ 4) มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม 5) มีความรู้ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการ 6) มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร 7) มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา 8) มีโครงสร้าง ทางความรู้ 9) สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทาง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยแบ่งออกเป็น ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้และ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการศึกษาพบว่า บทบาทผู้บริหารโดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านนั้น ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการศึกษาดูงานการบริหารองค์การยุคใหม่เพื่อให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงาน ของหน่วยงานอื่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรมีการวางแผนและส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงาน หรือฝึกอบรม

1.2 ผลจากการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านมี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านนั้น ด้านการบ่งชี้ความรู้ ในส่วนที่ เกี่ยวกับการกำหนดเป็นนโยบายในสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ใน การดำเนินงานในเรื่องใดก็ตาม หากผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติ จะทำให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับ กระบวนการจัดการความรู้ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร การวิจัยในครั้งต่อไปจึงน่าจะศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบ ผลการวิจัย

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการ ความรู้ในหน่วยงานอื่น ๆ

2.3 ควรมีการศึกษาในเชิงลึกหรือการวิจัยซ้ำ โดยใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เพื่อแสวงหา ข้อเท็จจริงที่แท้จริง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน และสร้างความเป็นผู้นำ ที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหาร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กอง บ.ก.วิชาการ. (2546, พฤษภาคม - มิถุนายน). การจัดการความรู้...สู่สุขภาวะ. **วารสาร หมออนามัย**. 12(6) : 7- 20.
- กานต์สุดา มาพะศิรินันท์. (2546). **การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร ภาคเอกชน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (โสตทัศนศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติ ลิ้มอภิชาติ. (2548). **สารจากคณบดี**. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2548, จาก <http://medingo.Psu.ac.th/KM/tk1/tk1.html>
- ขนิษฐา ภาณุโสภณ. (2550). **การบริหารความรู้ (Knowledge Management : KM)**. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2550, จาก http://203.155.220.217/office/training/knowledge_manage/know_1.htm
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). **ภาวะผู้นำ Leadership**. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- งามตา วรินทร์านนท์. (2535). **วิชา สค 331 จิตวิทยาสังคม**. (เอกสารประกอบการสอน). กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จักร อินทจักร; และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548). **คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บุ๊คแบงก์.
- จันทวรรณ น้อยวรรณ. (2548, กรกฎาคม – สิงหาคม). ระบบบล็อกเพื่อการจัดการความรู้ของไทย ตอนที่ 1 **วารสารทักษทอสายใจแห่งความรู้**. 13(4) : 15-18.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2548). **การบริหารความรู้: กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2550, จาก <http://www.correct.go.th/popphit/KM%20Jiracha%20Mag%20Knowledge.files/frame.htm>
- _____. (2549). **การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐ**. เอกสารประกอบการบรรยายในโครงการงานสัมมนาเชิงวิชาการ เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐ. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- จุฬา เทียนไทย. (2548). **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : แมคกรอ – ฮิล.

- ชลภัส วังษ์ประเสริฐ. (2549). การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสำหรับ
หน่วยงานภาครัฐ. เอกสารประกอบการบรรยายในโครงการงานสัมมนาเชิงวิชาการ
เรื่องการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐ.
มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : เทพนimit
การพิมพ์.
- दनัย เทียนพุม. (2544). องค์การยุคดอตคอม. กรุงเทพฯ : นาโกต้า.
- ทวีศักดิ์ กอนันตกุล; และคณะ. (2547, มีนาคม – เมษายน) ประเทศไทยกับการประชุมสุดยอด
ว่าด้วยสังคมสารสนเทศ. สารสนเทศ. 11(57) : 6 – 22.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2549). คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
แซฟไฟร์ พรินติ้ง.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2544). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ทศนา แหม่มณี; และคณะ. (2546). กิจกรรมการปลูกฝังค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับ
นักเรียนระดับปฐมวัยและประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : เมธีพิสัย.
- เทียน ทองแก้ว. (2545, กันยายน). ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป.
วารสารวิชาการ. 5(9) : 35-43.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2548). บทบาทภาวะผู้นำของข้าราชการไทยกับการพัฒนาประเทศ
อย่างยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2550 จาก
http://www.disaster.go.th/develop/data_01/report_001.doc
- ธเนศ ขำเกิด. (2547, มิถุนายน – กรกฎาคม). ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วารสาร
เทคโนโลยี สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น. 31(175) : 161-163 สืบค้นเมื่อ
20 พฤษภาคม 2551, จาก <http://gotoknow-org/blog/tanes>.
- ธณัฐกรณ์ สงปรีดา. (2549). การศึกษาแรงจูงใจในการเรียนกลุ่มสนใจ (อินเทอร์เน็ต)
ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกรุงเทพมหานคร 3. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- ธวัช หมดเต๊ะ. (2547, กันยายน - ตุลาคม). The New Knowledge Management การจัดการ
ความรู้ยุคใหม่. วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้. (8) : 24 - 27.

- ธวัช หมดเฒ่า. (2547, พฤษภาคม - มิถุนายน). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ. วารสารกัททอสายใยแห่งความรู้. (6) : 10 - 12.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2546, กรกฎาคม-ธันวาคม). การจัดการความรู้. วารสารศรีปทุมปริทัศน์. 3(2) : 85-92.
- _____. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินตติ้งแมสโปรดักส์.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด. (2548). **Knowledge Management**. สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2548, จาก http://micro.se-ed.com/content/mc196/MC196_112.asp
- บัญชา อึ้งสกุล. (2545, มีนาคม). ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา. วารสารวิชาการ. 5(3) : 22-31.
- บรรศักดิ์ อวรรณโณ. (2545, กันยายน – ธันวาคม). เทคนิคการบริหารราชการแนวใหม่. วารสารพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ. 21(3) : 17-33.
- บุญแสง ชีระภากร. (2533, มกราคม-มีนาคม). การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน. วารสารข้าราชการพลเรือน. 1 (1) : 5-12.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. (2550 ก). การจัดการความรู้สู่การประยุกต์ใช้ : **KM Knowledge Management**. (เอกสารประกอบคำสอน). พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.
- ประพนธ์ ผาสุกยัด. (2549 ก). การจัดการความรู้ **KM : ฉบับขับเคลื่อน**. กรุงเทพฯ : ไยไหม.
- _____. (2549 ข). การจัดการความรู้...สู่อนาคตที่ใฝ่ฝัน. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2549, จาก http://www.kmi.or.th/KMI_doc2.html
- _____. (2551). **พอกันที CKO** หน่วยงานราชการ. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2551, จาก <http://gotoknow.org/blog/beyondkm/14691>
- ประมวล ศรีขวัญใจ. (2550). การจัดการความรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. (2543). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

- ปราณี บุษามสาย. (2546). การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาระดับ
จังหวัดและอำเภอ ในเขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ปานจิต จินดากุล. (2550). ความคิดไร้ขีดจำกัด ปฏิวัติความคิดเพื่อพลิกโฉมองค์กร.
สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2549, จาก [http://www. http://www.ocsc.go.th/ocsccms/
frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000411](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000411)
- พรทิพย์ กาญจนนิตย; พัด นิลพันธุ์; และนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์. (2546). เอกสาร
สรุปการบรรยายของ **David Snowden** ในการสัมมนาเรื่อง “ การจัดการ
ความรู้” : สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน”. หน้า 1 - 10, 122 - 126. กรุงเทพฯ :
ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ กาญจนนิตย. (2547, กรกฎาคม - สิงหาคม). ความรู้ได้แบ่งปันเมื่อกลับหลังหันอนาคต
ยุคใหม่. วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้. (7) : 1 - 2.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.
กรุงเทพมหานคร : เอ็กชเปอร์เน็ท.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ : **Retooling : The New Strategy**.
กรุงเทพฯ : ฮาซันพรีนติ้ง.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : ศักดิโสภณาการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ ช่างฉ่ำ. (2547, พฤษภาคม-มิถุนายน). KM ในโรงพยาบาล. ผืนที่ไม่ไกลเกินเอื้อม
วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้. (6) : 1 - 3.
- ภราดร จินดาวงษ์. (2549). การจัดการความรู้ **KM : Knowledge management The
Experience**. กรุงเทพฯ : ซีดับบลิวซี พรีนติ้ง.
- มานิดา นันทไมตรี. (2547). การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย :
กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟเชิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุ
การบินแห่งประเทศไทย จำกัด. สารนิพนธ์ วท.ม. (วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ยรรยง สินธุ์งาม. (2549). การจัดการความรู้ **Knowledge Management**. สืบค้นเมื่อ 1 มกราคม
2550, จาก [http://www.fridaycollege.org/blog.php?obj=blog.view\(88\)](http://www.fridaycollege.org/blog.php?obj=blog.view(88))
- วรพันธุ์ รุ่งกรด. (2540). บทบาทของการพัฒนาการในโครงการแก้ไขปัญหาคาความยากจน :
ศึกษาในเขตพื้นที่ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 2. วิทยานิพนธ์
ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- วันทนา เมืองจันทร์; และคนอื่น. (2549). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :
สถาบันพัฒนาฯ.

- วันساد ศรีสุวรรณ. (2540). ความต้องการทางการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้. หน้า 2-5. กรุงเทพฯ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- _____. (2547 ก, พฤษภาคม - มิถุนายน). สามเหลี่ยมความรู้. วารสารถักทอสายใยแห่งความรู้. (6) : 9 – 11.
- _____. (2547 ข, ธันวาคม). ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา”. วารสารสานปฏิรูป. 7(80) : 5-23.
- _____. (2547 ค). การจัดการความรู้ **SECI Model ฉบับพิสดาร**. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2547, จาก http://www.kmi.trf.or.th/Exciment/Experence/SECI_Model_Vichan.pdf
- _____. (2548 ก). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ตถาตาทพิลเคชั่น.
- _____. (2548 ข). การจัดการความรู้ คืออะไร : ทำไมไม่รู้. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2548, จาก <http://www.anamai.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html>
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2542). การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์.
- วิลาวลย์ มาคัม. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วีระ ประเสริฐศิลป์. (2551). เอกสารสาระการเรียนรู้ เล่ม 1 วิชา ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2551, จาก <http://media.pkru.ac.th:8080/dit/learn/mod/resource/view.php?&id=16>.
- วีระพจน์ กิมาคม. (2550). การจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2550, จาก <http://itmc.tsu.ac.th/articles/it001.doc>
- ศรินยา จันทสุทธิวร. (2542). บทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชนในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนารัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2549, จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/frame_kpi_49/handbook_2549.doc

สถิตย์ ลิ้มพวงพันธ์. (2550). ผู้นำกับการบริหารจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2550,
จาก http://www.disaster.go.th/develop/data_01/report_001.doc

สุริมา ดีเป็นธรรม. (2547). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน
ของครู. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สมศักดิ์ ภิญญธรนมากร. (2548). การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้ใน
องค์กร. กรุงเทพฯ : ศูนย์สารสนเทศ กองแผนงาน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ
ราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.

_____. (2549 ก). การบริหารความรู้. เอกสารคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ
สมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. หน้า 1-15. สืบค้นเมื่อ 15
พฤษภาคม 2549, จาก http://www.opdc.go.th/thai/chapter/chapter_6.php

_____. (2549 ข). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. เอกสารคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ
สมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. หน้า 11 - 14. สืบค้นเมื่อ 15
พฤษภาคม 2549, จาก http://www.opdc.go.th/thai/chapter/chapter_25.php

_____. (2549 ค). แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยน
กระบวนทัศน์ข้าราชการ. เอกสารคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. หน้า 2 - 14. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม
2549, จาก http://www.opdc.go.th/thai/chapter/chapter_23.php

_____. (2551). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์
แอนด์ มีเดีย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549).

คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; และมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. (2546).

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.
2546. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2549, 13 พฤศจิกายน). คำสั่งที่ 1305/2549 เรื่อง แต่งตั้ง
ผู้บริหารด้านการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ.

สิริอร วิชชาวุธ. (2544). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุกิจ แดงมีแสง; และยงยุทธ อัมบุไร. (2547). **การเปลี่ยนและการพัฒนาองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ยูเอชเอ็ม จำกัด**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์; และคนอื่น ๆ. (2548). **Knowledge Management การจัดการความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2525). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2547). **บันทึกคำบรรยายประกอบการสอนรายวิชา Ed.Admin 711. Organizational Change and Development**. ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2547 ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- แสวง รวยสูงเนิน. (2547, กันยายน-ตุลาคม). บทเรียนจัดการความรู้ “ฟ้าสู่ดิน”. วารสาร **ถักทอสายใยแห่งความรู้**. (8) : 1-5.
- ไสว โจนะศุภฤกษ์. (2550). **Knowledge Management**. สืบค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2548, จาก <http://www2diw.go.th/KM/Knowledge/>
- อดิสร ญ อุล. (2546). **การจัดการความรู้ในระบบการศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์**. สืบค้นเมื่อ 16 มกราคม 2549, จาก www.cs.york.ac.uk/mis/docs/km_in_olde.pdf
- อุดม วงษ์สิงห์. (2547). **การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยนานาชาติซิลเลอร์ แสตนด์ฟอร์ด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- โอฬาร คำจิ้น. (2547, กันยายน-ตุลาคม). เล่าเรื่องเรียน KM ในต่างแดน : จัดการความรู้สู่จัดการความรู้. วารสาร **ถักทอสายใยแห่งความรู้**. (8) : 10-12.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance beyond expectations**. New York : Free Press.
- Becerra – Fernandez, Irma; & Stevenson, Joseph M. (2001, Spring) . **Knowledge Management System & Solutions for School Principal as Chief Learning Officer Education**. 121(3) : 508 - 518.
- Business for Social Responsibility. (2006). **Work-life Quality**. Retrieved February 11, 2006, from <http://www.bsr.org/CSRRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=50965>
- C, Argyris. (2000). **Organizational Learning and Learning Organizational : Overview**. Retrieve March 20, 2005, from <http://www.bint.com/papers/orglrng.html>
- Careers Take a Change of Direction. (2004). **Management First**. 18(2) : 27.

- Chen, Li -Yuch. (2004, May). **An Examination of The Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, And Organization Marketing Effectiveness In Professional Service Firms That Have been Engaged in Strategic Alliances.** Dissertation, Ph.D. (Business Administration). Graduate School The Nova Southeastern University. Photocopied. Retrieved May 16, 2005, from UMI ProQuest Digital Dissertaion.
- Choo, Chum Wei. (2000, April). "Working knowledge : How Organizations Manage What They Know." Stepping into the New Millennium : Challenges for Libraries & Information Professionals. **Congress of Southeast Asian Librarians, Singapore.** 11 : 26-28.
- Collison, Chris; Parcell, Geoff. (2004). **Learning to Fly : Practical Knowledge Management Form some of the word's leading learning Organization.** 2 th ed. West Sussex : Capstone.
- Cumming. T.G.; & Worley C.G. (2001). **Organization Development & Change.** 7 th ed. Australia: South-Western College Publishing.
- Dale, R. (2004). **Knowledge Management : Business Processes Resource Centre.** Ratrieved January 21, 2005, from <http://bpre.Warwick.ac.uk/Kmweb.html>
- Davenport, Thomas H. (1998). **Some Principles of Knowledge Management, Gracuage School of Business.** University of Taxas at Austin. Retrieved February 10, 2005, from <http://www.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm>
- Davenport, Thomas H.; & Prusak, Laurence. (1999). **Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know.** แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ. กรุงเทพฯ : เอเออาร์ บีซีเนสเพรส.
- Davenport, Thomas H; de Long. D.W.; & Beers, M.C. (1998). **Successful Knowledge Management Project.** Salon Management Review. pp.43-57.
- Davenport, Thomas H; & Gilbert, Probst. (2002). **Siemen ' s Knowledge Journey. In Knowledge Management Case Book.** pp.10-19. Berlin. John Wiley & Son.
- Figallo, Cliff; Rhine, Nancy. (2002). **Building the Knowledge Management Network : Bes Practices, Tools, and Technozues for Putting Conversation to Work.** New York: Wiley Technology Publishing.
- Foy, P.S. (1999). **Knowledge Management In Industry In Knowledge Management Handbook.** J. Liebowitz. pp. 15-4-10. New York: CRC Press.

- Fullan, Michael. (2004). **Leading in a culture of change : personal action guide and Workbook**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Gordon, Judith. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnosis Approach**. 6th ed. Upper Saddle River. NJ : Prentice Hall International.
- Grey, Denham. (2002). **The Knowledge Management Forum**. Retrieved March 26, 2006, from [http://www.km.forum.org/what is .html](http://www.km.forum.org/what%20is.html)
- 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.
- Hlupic, V.; Pouloudi, A.; & Rzevski, G. (2002). **Toward and Integrated Approach to Knowledge Management : “Hard” , “Soft” and “Abstract” Issues. Knowledge and Process Management**. 9(2) : 91-102.
- Hughes, L.P.; & Holbrook, J.A.D. (1998). **Measuring Knowledge Management : A New Indicator of Innovation in Enterprises**. Habour: Simon Fraser University. Photocopied.
- Ipe, M. (2003). **Understanding Knowledge and Knowledge sharing in Organizations : A Case Study**. Minnesota : Academy of Human Resource Development.
- Keyser, Recharad Lewis. (2004). **Assessing The Relationship Between Knowledge Management and Plant Performances At The Tennessee Valley Authority**. Ph.D. (Industrial and Systems Engineering and Engineering Management). Alabama : The University of Alabama. Photocopied.
- Krejcie, R. V.; & Morgan. D. W. (1970, Autumn). Determining sample size for research activities. **Education and Psychological Measurement**, 30(3) : 607-610.
- Leitch, John M.; & Rosen, Philip. (2001). **Knowledge Management, CKO, and CKM : The Key to Competitive Advantage**. The Manchester Review : 6 (2-3). Retrieved March 6, 2005, from <http://users.anet.com/~smcnulty/docs/manchester.pdf>
- Letwood, K. Leonard. L; & Sharratt. L. (1998). Conditions Postering Organizational Learning In School. **Educational Administration Quarterly**. 34(2) : 243-276.
- Long, James R.; & Elash. (2002). **Building Partnership Friendly Environments of Work**. Retrieved November 3, 2006, from <http://www.syntient.biz/>
- Macintosh, Ann. (1999). **Knowledge Management**. Retrieved March 26, 2005, From [http://www.aiai.ed.ac...uk/-alm/kamlnks.html](http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kamlnks.html)

- Marquarde, Michael J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York : McGraw-Hill.
- Marquarde, Michael; & Reynolds, Angus. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- McGill, Michael E.; Slocum, John W., Jr. (1994). **The Smart Organization : How to Build A Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs**. New York : John Wiley & Sons.
- McKeen, James D.; & Smith, Heather A. (2003). **Making IT Happen : Critical Issues in IT Management**. Ontario : Wiley.
- Murphy, Kendall. (1995). **Generative Coaching : A Surprising Learning Odyssey**. In **The Learning Organization : Developing Cultures for Tomorrow Workplace**. pp. 197-214. Edited by Chawla, Sarita; Renesch, John. Portland : Productivity Press.
- National Speakers Bureau. (2001). **The Seven "C's" Of Effective Management**. Retrieved February 11, 2006, from <http://www.nsb.com/request.asp>
- Orr, Emma; & Persson, Marie. (2003). **Performance Indicators for Measuring Performance Of Activities**. In Knowledge Management Projects. Master Thesis M.D. (School of Economics and Commercial Law). Gothenburg. Graduate School The University of Gothenburg. Photocopied.
- Petrash, Gordon. (2001). Strategy : Compelling Word, complex concept . In **Knowledge Management : classic and contemporary Works**. Morey, Daryl; et al. pp. 13-18. London : The MIT Press.
- Quintas, Paul. (2002). Managing knowledge in a new Century. In **Managing knowledge**. Little; Quintas; & Ray. pp. 1-14. London : Sage Publication.
- Rolls, Jayme. (1995). **The Transformational leader : The Wellspring of the Learning Organization**. In **The Learning Organizations : Developing Cultures for Tomorrow Workplace**. pp. 103-108. Edited by Chawla, Sarita; & Renesch, John. Portland : Productivity Press.
- Rowley, j. (1999, August). **What is Knowledge Management**. **Library Management** 20(8) : 416 - 419.
- Rubentein-Montano, B., Liebowitz, J. Buchwalter, and D. McCaw. (2001, May). **A System Thinking Framework for knowledge Management, Decision Support System**. pp. 5 - 16.

Sallis, Edward; & Jones, Gary. (2002). **Knowledge Management in Education**. London : Kogan page.

Senge, Peter M.; et al. (2002). **School That Learn**. New York : Doubleday.

Snowden, David (2003). การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง “การจัดการความรู้: สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน” ซึ่งจัดโดยมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2546 ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ.

Sveiby, Karl E. (2003). **What is Knowledge Management**. Retrieved April 20, 2005, from <http://www.l-i.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.shhtml>

Wheelen, Thomas L.; & Hunger J. Kavid. (2004). **Strategic Management Business Policy**. 9 th ed. New York : Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้
ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบทบาทของผู้บริหาร และระดับกระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2. ส่วนประกอบของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือในองค์กร สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้าง และแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและจะเกิดประโยชน์สูงสุดด้วยอาศัยความร่วมมือจากท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามสภาพที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์
นิสิตปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. หน่วยงาน

() สป. เดิม () สช. () ก.ค.ศ. () กศน.

2. ตำแหน่ง

() หัวหน้ากลุ่ม () ผู้อำนวยการกลุ่ม () ผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

() น้อยกว่า 5 ปี () 5 – 10 ปี () มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 บทบาทของผู้บริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือ
ในองค์กร สื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง ท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารอย่างไร โปรดทำเครื่องหมาย /

ลงในช่องระดับการปฏิบัติ

- ระดับ 1 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับปฏิบัติ น้อยที่สุด
ระดับ 2 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับปฏิบัติ น้อย
ระดับ 3 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับปฏิบัติ ปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับปฏิบัติ มาก
ระดับ 5 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารอยู่ในระดับปฏิบัติ มากที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
1) ท่านสร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลง					
2) ท่านได้ชี้ให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นถึงประโยชน์ของ การเปลี่ยนแปลง					
3) ท่านได้สร้างความเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจาก การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร					
4) ท่านได้ชี้แนะวิธีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นต่อบุคลากรในหน่วยงาน					
5) ท่านริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์แก่หน่วยงาน					
6) ท่านกระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					
7) ท่านจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นใน องค์กร					
8) ท่านได้สร้างแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจให้บุคลากร เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร					
9) ท่านประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการ เปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน					
10) ท่านได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบ ต่อองค์กร					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านสร้างความร่วมมือในองค์กร					
11) ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงานร่วมคิด ร่วมวางแผน ในภารกิจกรรมใหม่ ๆ					
12) ท่านให้บุคลากรของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการ ประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ					
13) ท่านจัดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิด บรรยากาศความร่วมมือ					
14) ท่านได้สร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคลากรกับ ผู้บริหาร					
15) ท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานระหว่าง บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
16) ท่านสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเป็นไปอย่าง เปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
17) ท่านให้กำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง					
18) ท่านให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำ กิจกรรมร่วมกันเป็นประจำ					
19) ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการทำกิจกรรมร่วมกัน					
20) ท่านจัดให้มีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการประสานการทำงาน ร่วมกันระหว่างบุคลากรหรือระหว่างกลุ่ม					
21) ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงาน					
ด้านสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยน					
22) ท่านให้ความสำคัญต่อการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว กับบุคลากร					
23) ท่านมีการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา					
24) ท่านจัดให้มีการประชุมบุคลากรภายในหน่วยงานอย่าง สม่ำเสมอ					
25) ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือและ แสดงความคิดเห็นได้โดยตรง					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
26) ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail)					
27) ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น โดยใช้สื่อสารในรูปแบบการจัดประชุม					
28) ท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารเพื่อเพิ่มศักยภาพของตน					
29) ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร					
30) ท่านมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย					
31) ท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ					
32) ท่านสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้การสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ					
ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร					
33) ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงเหตุผลที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร					
34) ท่านได้ชี้ให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร					
35) ท่านสร้างบรรยากาศการทำงานภายในหน่วยงานให้มีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเคารพเชื้อพ้อง					
36) ท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์					
37) ท่านส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์					
38) ท่านมีการปรับโครงสร้างหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
39) ท่านจัดให้มีการศึกษาดูงานการบริหารองค์กรยุคใหม่เพื่อให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานอื่น					
40) ท่านได้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร					

ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหา
 ความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
คำชี้แจง ท่านมีปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้อย่างไร โปรดทำเครื่องหมาย /
 ลงในช่องระดับการปฏิบัติ

- ระดับ 1 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ น้อยที่สุด
 ระดับ 2 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ น้อย
 ระดับ 3 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ ปานกลาง
 ระดับ 4 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มาก
 ระดับ 5 หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับ มากที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการบ่งชี้ความรู้					
41) ท่านได้กำหนดเป็นนโยบายในสิ่งที่ต้องการ เรียนรู้					
42) ท่านมีความเข้าใจในการกำหนดความรู้ขององค์กร					
43) ท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดความรู้ขององค์กร					
44) ท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด ความรู้ขององค์กร					
45) ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ ของมีส่วนร่วมกำหนดความรู้					
46) ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดความรู้ขององค์กร					
47) ท่านนำความรู้ที่กำหนดไปเป็นวิสัยทัศน์และนโยบาย ขององค์กร					
48) ท่านให้ความสำคัญกับประชาสัมพันธ์องค์ความรู้ที่ บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องเรียนรู้					
49) ท่านจัดให้มีการหาความต้องการในสิ่งที่จะเรียนรู้ของ บุคลากรในองค์กร					
50) ท่านได้สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการกำหนด ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้					
51) ท่านได้กำหนดเป็นนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่					
52) ท่านได้มีการมอบหมายบุคคลเพื่อรับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรมการสร้างความรู้					
53) ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างและแสวงหาความรู้					
54) ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการสร้างและแสวงหาความรู้					
55) ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรช่วยกันสร้างและแสวงหาความรู้					
56) ท่านได้กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและแสวงหาความรู้					
57) ท่านได้จัดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเป็นผู้ให้ความรู้และให้คำปรึกษาในการสร้างและแสวงหาความรู้					
58) ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างเสรีและอิสระ					
59) ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างและแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรร่วมกัน					
60) ท่านได้ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน					
61) ท่านได้มีการสังเคราะห์หรือค้นหาความรู้จากบุคลากรในหน่วยงาน					
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					
62) ท่านมีความเข้าใจในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					
63) ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ					
64) ท่านได้สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดเก็บและการประมวลผลความรู้ให้เป็นระบบ					
65) ท่านได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการจัดเก็บรวบรวมความรู้ของตนให้เป็นระบบ					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
66) ท่านมีการกลั่นกรองและรวบรวมความรู้ของบุคลากรให้เอื้อต่อการจัดเก็บและนำไปใช้ประโยชน์					
67) ท่านจัดเก็บความรู้ของท่านไว้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่					
68) ท่านมีการรวบรวมความรู้ที่บุคลากรในหน่วยงานจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่					
69) ท่านสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและเข้าถึงความรู้					
70) ท่านได้มีการมอบหมายบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการจัดการความรู้ให้เป็นหมวดหมู่และเป็นระบบ					
71) ท่านได้มีจัดเก็บและรักษาความรู้ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร					
72) ท่านได้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น					
ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
73) ท่านได้กำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
74) ท่านให้ความสำคัญกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้					
75) ท่านได้นำความรู้ไปใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ					
76) ท่านได้นำความรู้ไปใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากร					
77) ท่านได้นำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานของตนและของบุคลากร					
78) ท่านให้โอกาสและให้การสนับสนุนในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กร					
79) ท่านได้ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้สู่สาธารณะ โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่าง ๆ					
80) ท่านเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร					
81) ท่านได้จัดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และผู้ให้คำปรึกษา					

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
82) ท่านมีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
83) ท่านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนความรู้					
84) ท่านได้มีการจัดเตรียมความพร้อมของเทคโนโลยีและสื่อประเภทต่างๆ					

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|-------------------------|---|
| 1) ดร.จักรพรรดิ วัฒนา | เลขาธิการคุรุสภา |
| 2) ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง | ที่ปรึกษาด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |
| 3) ดร.มารศรี สุธานี | กรรมการบริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 4) ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชน |
| 5) ดร.สมชาย เทพแสง | นักวิชาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0519.12/1463

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

12 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.จักรพรรดิ วัฒนา

เนื่องด้วย นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง
บทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงวงศ์ศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย
ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร
กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำไพ
รุ่งวิจารณ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-0926-089

ที่ ศธ 0519.12/1464



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

12 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง

เนื่องด้วย นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงวงศ์ศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-0926-089



ที่ ศธ 0519.12/1465

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

12 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.มารศรี สุธานี

เนื่องด้วย นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง
บทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงวงศ์ดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย
ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร
กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำไพ
รุ่งวิจารณ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-0926-089

ที่ ศธ 0519.12/1466



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

12 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์

เนื่องด้วย นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงวงศ์ศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-0926-089



ที่ ศธ 0519.12/1467

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

12 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สมชาย เทพแสง

เนื่องด้วย นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง
บทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงวงศ์ศักดิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย
ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร
กับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวอำไพ
รุ่งวิจารณ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-0926-089



ที่ ศธ 0519.12/1468

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

12 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอมูลความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

เนื่องด้วย นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงวงศ์ดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และ หัวหน้ากลุ่ม/งาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตอบแบบสอบถามความสัมพันธ์ ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใน ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม 2551

จึงเรียนมาเพื่อขอมูลความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ ได้เก็บ ข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 0-2664-1000 ต่อ 5730

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086-0926-089



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศฯ โทร 0 2628 6605 ภายใน 1271

ที่ ศธ 0202.2/1508

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/งาน

เนื่องด้วยนางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งปัจจุบันเป็นข้าราชการในสังกัดศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สป. ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับกระบวนการจัดการความรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” และมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยมีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักบริหาร/สำนัก/ศูนย์/กลุ่ม และหัวหน้ากลุ่ม/งาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

ในการนี้เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูลในการวิจัยดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและข้าราชการในหน่วยงานตามบัญชีที่แนบ ช่วยตอบแบบสอบถาม และโปรดรวบรวมส่งคืนศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ภายในวันที่ 17 มีนาคม 2551

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(นายชินภัทร ภูมิรัตน)

รองปลัดกระทรวง ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ภาคผนวก ง
รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ผอ.	ผอ.กลุ่ม	หัวหน้า กลุ่ม/ฝ่าย
1. สำนักอำนวยการ	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้ากลุ่มบริหารการคลังฯ			1
	หัวหน้ากลุ่มช่วยอำนวยการฯ			1
	หัวหน้ากลุ่มสารนิเทศ			1
	หัวหน้ากลุ่มบริหารงานกลาง			1
	หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล			1
	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบราชการ			1
	หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน สป.			1
	หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ศธ.			1
2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบสารสนเทศ			1
	หัวหน้ากลุ่มแผนเทคโนโลยีฯ			1
	หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการ			1
3. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้าส่วนอำนวยการฯ			1
	หัวหน้ากลุ่มนโยบายและพัฒนาฯ			1
	หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมและวิทยบริการ			1
4. สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการลูกเสือ			1
	หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนายุวกาชาด			1
	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป			1
5. สำนักความสัมพันธ์ ต่างประเทศ	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้ากลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ฯ			1
	หัวหน้ากลุ่มความร่วมมือต่างประเทศ 1			1
	หัวหน้ากลุ่มความร่วมมือต่างประเทศ 2			1
	หัวหน้ากลุ่มสารสนเทศต่างประเทศ			1
	หัวหน้ากลุ่มบริหารงานต่างประเทศ			1
6. สำนักตรวจราชการและ ติดตามประเมินผล	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้ากลุ่มติดตามและประเมินผล			1
7. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป			1
	หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์			1

หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ผอ.	ผอ.กลุ่ม	หัวหน้า กลุ่ม/ฝ่าย
	หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สป.			1
	หัวหน้ากลุ่มวิเคราะห์งบประมาณ			1
	หัวหน้ากลุ่มวิจัยและพัฒนา			1
8. สำนักนิติการ	ผู้อำนวยการ	1		
	หัวหน้ากลุ่มกฎหมายการศึกษา			1
	หัวหน้ากลุ่มกฎหมายปฏิบัติราชการและคดี			1
	หัวหน้ากลุ่มวินัยและอุทธรณ์			1
9.สำนักบริหารงานคณะ	ผู้อำนวยการ	1		
กรรมการส่งเสริมการศึกษา	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเลขานุการกรม		1	
เอกชน	หัวหน้าฝ่ายการคลัง			1
	หัวหน้ากลุ่มนิติการ			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มกองทุนและสวัสดิการ		1	
	หัวหน้ากลุ่มพัฒนากองทุน			1
	หัวหน้ากลุ่มเงินทุนหมุนเวียน			1
	หัวหน้ากลุ่มอุดหนุนการศึกษา			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานทะเบียน		1	
	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาสารสนเทศ			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบายและแผน		1	
	หัวหน้ากลุ่มพัฒนานโยบาย			1
	หัวหน้ากลุ่มแผนงานและงบประมาณ			1
	หัวหน้ากลุ่มวิจัยและประเมินผล			1
	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาแบบรูปและอาคาร			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียนนโยบาย		1	
	พิเศษ			
	หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา			1
	หัวหน้ากลุ่มวิชาการ			1
	หัวหน้ากลุ่มกิจการนักเรียน			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียนมัธยมศึกษา		1	
	หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา			1
	หัวหน้ากลุ่มวิชาการ			1
	หัวหน้ากลุ่มกิจการนักเรียน			1
	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาพิเศษ			1

หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ผอ.	ผอ.กลุ่ม	หัวหน้า กลุ่ม/ฝ่าย
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา		1	
	หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา			1
	หัวหน้ากลุ่มวิชาการ			1
	หัวหน้ากลุ่มกิจการนักเรียน			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา		1	
	นอกระบบ			
	หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา			1
	หัวหน้ากลุ่มวิชาการ			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา		1	
	นานาชาติ			
	หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมสถานศึกษา			1
	หัวหน้ากลุ่มวิชาการ			1
10. สำนักบริหารงานการศึกษา	ผู้อำนวยการ	1		
นอกโรงเรียน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเลขานุการ		1	
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานคลัง		1	
	ผู้อำนวยการกลุ่มการเจ้าหน้าที่		1	
	ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงาน		1	
	ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมปฏิบัติการ		1	
	ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการศึกษา		1	
	นอกโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายพิเศษ		1	
	ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการศึกษา		1	
	ตามอัธยาศัย		1	
	หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน		1	
	หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์		1	
	หัวหน้ากลุ่ม			26
11. สำนักงานคณะกรรมการ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเลขานุการ		1	
ข้าราชการครูและบุคลากร	หัวหน้าฝ่ายแผนงาน			1
ทางการศึกษา	หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบและทะเบียน		1	
	ประวัติ			1
	หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบและทะเบียนประวัติ 1			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานตำแหน่งที่ 1		1	
	หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานตำแหน่งที่ 1			1

หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ผอ.	ผอ.กลุ่ม	หัวหน้า กลุ่ม/ฝ่าย
	หัวหน้ากลุ่มวิชาการ			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มมาตรฐานตำแหน่งที่ 2		1	
	หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานตำแหน่งที่ 1			1
	หัวหน้ากลุ่มวิชาการ			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการบริหารงานบุคคล		1	
	หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนานโยบายและระบบฯ			1
	หัวหน้ากลุ่มงานสรรหาบุคคล			1
	หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาข้าราชการครู			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มวินัยและนิติการ			1
	หัวหน้ากลุ่มงานกฎหมายและระเบียบ			1
	หัวหน้ากลุ่มงานอุทธรณ์และร้องทุกข์			1
	หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมวินัย			1
	ผู้อำนวยการกลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการ		1	
	ทางการศึกษา			
	หัวหน้ากลุ่มงานกองทุนส่งเสริมครู			1
	หัวหน้ากลุ่มงานกองทุนพัฒนาครู			1
	หัวหน้ากลุ่มงานเงินทุนหมุนเวียน			1
	หัวหน้ากลุ่มงานการเงินและบัญชี			1
รวม		10	26	100
		136		

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวอำไพ รุ่งวิจารณ์
วันเดือนปีเกิด	21 เมษายน 2504
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรสาคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 111/1 หมู่ 5 ตำบลบางหญ้าแพรก อำเภอเมืองฯ จังหวัดสมุทรสาคร 74000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 7 วช
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ ถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2523	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จากกรุงเทพมหานครการบัญชีวิทยาลัย
พ.ศ.2535	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) การจัดการทั่วไป จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ.2537	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) วิทยาการคอมพิวเตอร์ จากวิทยาลัยครูสวนสุนันทา
พ.ศ. 2551	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ