การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้
สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

นายชำนาญ เหล่ารักผล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2553
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES FOR SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND

Mr.Chamnan Laoruckphon

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
โดย	นายชำนาญ เหล่ารักผล
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

…….. คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

……ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

…….. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

…… อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล)

…… กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

…… กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ภราดา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์)

ชำนาญ เหล่ารักผล : การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. (DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES FOR SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร. โชติกา ภาษีผล, 413 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ด้วยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 สถาบัน เก็บข้อมูลโดยการใช้การจัดสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ส่วนการตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามจากผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ตามองค์ประกอบการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ที่สร้างจากแนวคิดทฤษฎี และการนิยามเชิงปฏิบัติการของการจัดการความรู้ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยนเบนมาตราฐาน สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test และ ANOVA ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวมสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีการปฏิบัติมากคือด้านการแสวงหาความรู้ ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ คือด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ ส่วนปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ สภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดที่ควรปรับปรุง คือด้านการวัดและประเมินผล ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

แต่ละยุทธศาสตร์ มียุทธศาสตร์ย่อย และนโยบาย/แนวทางการดำเนินการ ที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพและผ่านการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด คือในช่วงระดับคะแนน 4.51-5.00 และการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับโรงเรียน โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้บริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เป็นไปได้ในระดับมากมากที่สุด คือในช่วงระดับคะแนน 4.51-5.00

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ .ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2553 ลายมือชื่อ อ .ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

##4984628027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEYWORDS : KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES/ SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND

CHAMNAN LAORUCKPHON : DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES FOR SCHOOLS UNDER THE ST.GABRIEL'S FOUNDATION OF THAILAND. ADVISOR: ASST.PROF. NUNTARAT CHAROENKUL, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC.PROF. SHOTIGA PASIPHOL, Ph.D., 413 pp.

This study aimed to develop knowledge management strategies for schools under the St.Gabriel's foundation of Thailand. The researcher used descriptive research through mixed methods. The quantitative information and data were collected by using a questionnaire to discover the authentic state and the preferred state of knowledge management and key success factors for knowledge management of 15 schools under the St.Gabriel's foundation. The qualitative information collected from focus group discussion, interviews and questionnaires in order to formulate strategies. The strategies were verified, in terms of quality, by experts and school directors to study feasibility and appropriateness of the implementation of the strategies. The questionnaire was structured based on knowledge management and key success factors for knowledge management, in accordance with concepts, theories and operational definitions of knowledge management. and a focus group discussion amongst co-administrators, teachers and related stuff. The quantitative data were analyzed in descriptive statistics by applying frequency, average and standard deviation, inferential statistics by applying t-test and ANOVA. The qualitative data were analyzed in content analysis.

The research findings could be summarized that the authentic state of knowledge management was practiced at a high level. The preferred state was at the highest level; knowledge acquisition was practiced at a high level. Knowledge transmission and knowledge utilization need to be improved. The important problem was a lack of knowledge and an understanding of knowledge management of persons. Related factors considered the key success factors for knowledge management were information technology and leadership. Measurement and evaluation need to be improved. The knowledge management strategies for schools under the St.Gabriel's foundation of Thailand comprised 5 strategies. Such strategies were as follows:

1. Formulating strategic plans of knowledge management in all levels of the organization,
2. Developing schools under the St.Gabriel's foundation to be learning organizations for sustainable development,
3. Promoting the administration structure, leadership and culture to facilitate knowledge management,
4. Developing an information technology system for knowledge management.
5. Creating internal and external networks to support knowledge management.

Each strategy had sub-strategies and policies/directions examined and certified in terms of quality by experts, with the average value at the highest level (between 4.51-5.00). From the evaluation of feasibility and appropriateness of the implementation to schools by school directors, it turned out that the highest level (between 4.51-5.00).

Department : Educational Policy, Management and Leadership ..... Student's Signature…….
Field of Study : Educational Administration ..... Advisor's Signature…….....
Academic Year : 2010 ..... Co-advisor's Signature……..….....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ตลอดระเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล ภราดาผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการตรวจเครื่องมือวิจัย และตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ และได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาอื่น และจากภายนอก ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดวิชาความรู้อันมีค่าอย่างยิ่งกับผู้วิจัย

ขอขอบคุณ ดร.อาทิพย์ สอนสุจิตรา อาจารย์อภิรดี ไชยกาล เพื่อน พี่น้อง ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา และคณะครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้กำลังใจซึ่งกันและกันด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณภราดาศิริชัย ฟอนซีกา ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยและผู้บริหารทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำวิทยานิพนธ์กับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นไปได้ด้วยดี ขอบคุณผู้ร่วมบริหารและคณะครูของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานวิจัยได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ที่ให้ความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดาและมารดาที่ได้เป็นแบบอย่างการดำรงชีวิตที่ดี กราบระลึกพระคุณครูทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้มีความมุ่งมั่นในการศึกษา และขอขอบคุณ บรรดาญาติ พี่น้อง และผู้เกี่ยวข้องทุกคน ที่ได้สนับสนุนและเป็นกำลังใจ จนสามารถประสบความสำเร็จในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฑ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	11
3. คำถามการวิจัย	11
4. ขอบเขตของการวิจัย	11
5. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	12
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย	15
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
1. การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	20
2. การจัดการความรู้	28
3. แผนการศึกษาระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	78
4. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	89
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	118
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	133
1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	133
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร	141
3. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	144
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	148
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	149

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 151
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 151
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย 252
ตอนที่ 3 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือ มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 273
ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัด ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 285
ตอนที่ 5 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 289
ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับ โรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ 303
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 307
สรุปผลการวิจัย 309
อภิปรายผลการวิจัย 318
ข้อเสนอแนะ 333

รายการอ้างอิง 336

ภาคผนวก 348
ภาคผนวก ก 349
หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย 350
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 354
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 355
ภาคผนวก ข 358
แบบสอบถาม 359
แบบตรวจสอบความถูกต้อง 400
แบบประเมินความเหมาะสมและการนำไปใช้ 408
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 413

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ/กระบวนการของการจัดการความรู้	49
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูและบุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	144
3	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	152
4	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้	153
5	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้	154
6	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้	156
7	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	158
8	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	160
9	ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ	163
10	ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ	163
11	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ	164
12	ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ	164
13	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร	165
14	ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ	166

ตารางที่ หน้า

15 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 168
16 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 170
17 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 172
18 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและประเมินผล 174
19 ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 176
20 ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 177
21 ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 178
22 ความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 179
23 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 180
24 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้..... 182
25 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ 183
26 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้ 185
27 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 187
28 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ 189
29 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ 191

ตารางที่ หน้า

30 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 191
31 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 192
32 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 193
33 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร..... 193
34 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ 194
35 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 196
36 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 198
37 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 200
38 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและประเมินผล 202
39 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหาร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 205
40 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 206
41 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 207
42 ความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 208
43 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 209
44 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้..... 211

ตารางที่ หน้า

45 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการ ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ 211
46 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการ ในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้ 214
47 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการ ในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 216
48 ความคิดเห็นของเครูและบุคลากรอื่นๆ กี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการ ในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ 217
49 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ ในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ 219
50 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 220
51 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 221
52 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 221
53 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพปัจจัย ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร..... 222
54 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อ ต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำ 223
55 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อ ต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร 225
56 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อ ต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 227
57 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อ ต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 229
58 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อ ต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและประเมินผล 231

ตารางที่ หน้า

59 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 233
60 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 234
61 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 235
62 ความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 236
63 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ.....237
64 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ..... 239
65 สรุปการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ.....241
66 สรุปการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ..... 252
67 สรุปการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ..... 259
68 ผลการวิเคราะห์ และจับคู่ระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย..... 269
69 ผลการตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯโดยผู้เชี่ยวชาญ..... 285
70 สรุปความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ โดยผู้บริหารโรงเรียน..... 302

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	18
2	โครงสร้างการบริหารมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	21
3	แสดงสายการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	24
4	แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ ของ Probst	41
5	Knowledge Spiral หรือ SECI Model ของ Nonaka และ Takuechi	46
6	แสดงรูปแบบ TUNA Model	48
7	กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ O'Dell	52
8	The Knowledge management Assessment Tool	54
9	กระบวนการ "GREAT"	56
10	องค์ประกอบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt	71
11	แบบจำลองพื้นฐานในการบริหารยุทธศาสตร์ (Basic Model of Strategic Management)	93
12	องค์ประกอบของยุทธศาสตร์	95
13	ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	98
14	การวางแผนยุทธศาสตร์ในโรงเรียน	102
15	องค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	109
16	การเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Moslehi	110
17	หลักการกำหนดขอบเขตกลยุทธ์การจัดการความรู้	113
18	ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้แบบผสมผสานที่เน้นวิธีการแบบ Bottom-up approaches	115
19	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	133
20	การนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปใช้ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ	306
21	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	336

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสของโลกาภิวัตน์ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายว่า "*การแพร่กระจายไปทั่วโลก; การที่ประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใด สามารถรับรู้ สัมพันธ์ หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ซึ่งเนื่องมาจากการพัฒนาระบบสารสนเทศ*" เป็นสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรต้องเผชิญ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นผลมาจากการพัฒนาของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ระบบสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบกับการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สภาพโลกาภิวัตน์เป็นปรากฏการณ์ที่สลายข้อจำกัดในมิติเวลาและพื้นที่ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกันอย่างไร้พรมแดน สิ่งที่เกิดขึ้น ณ ที่ใดที่หนึ่ง สามารถแผ่อิทธิพลไปส่วนอื่นของโลกได้รวดเร็วและกว้างขวาง ทำให้แต่ละส่วนของโลกเข้าถึงกันได้ง่าย กระแสโลกาภิวัตน์มิได้ส่งผลกระทบเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ได้ส่งผลกระทบในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมและประชากร ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และด้านการเมือง สภาพการณ์เช่นนี้ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ ในอนาคต ซึ่งหากองค์กรใดสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ จะส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาตนเองและแข่งขันได้ในอนาคต ในทางตรงข้ามหากองค์กรใดไม่ตระหนัก และไม่พร้อมรับกระแสโลกาภิวัตน์อย่างเท่าทันจะเกิดปัญหาตามมาอย่างมากมาย จนทำให้ไม่สามารถดำรงองค์กรอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอด และสร้างภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไข ปัญหาต่างๆ ในสังคม เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์ให้มีการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยจะต้องเข้าสู่วงจรของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง การศึกษาจึงมีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้นประเทศต่างๆ จึงต้องมีการวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่กำลังมุ่งไปสู่สังคมฐานความรู้

แผนการศึกษาชาติ (พ.ศ.2545-2559) ที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยระบุไว้ในวัตถุประสงค์ที่ 2 เรื่องสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา

และการเรียนรู้ ในแนวนโยบายเพื่อดำเนินการข้อ 5 เรื่องการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคน โดยการส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กรทุกระดับเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ และการเรียนรู้ของคนและสังคมไทย เพื่อสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคนมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้ก้าวทันกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยให้ทุกองค์กรและทุกส่วนในสังคมมีความใฝ่รู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานความรู้ของประเทศ เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ รวมตลอดถึงการแสวงหา การรวบรวม การสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และการเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้ โดยผสมผสานกับภูมิปัญญาที่มีอยู่เดิม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

องค์กรทางการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาในทุกระดับของประเทศต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามที่ได้กล่าวไว้ในแผนการศึกษาชาติ (พ.ศ.2545-2559) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิดของการพัฒนาการศึกษาว่า *"การศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาคนให้เกิดคุณธรรมนำความรู้ สมานฉันท์ สันติวิธี มีวิถีประชาธิปไตย มีความภาคภูมิใจในความเป็นมนุษย์และความเป็นคนไทยบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ มีทักษะในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ เกิดการสร้างสังคมภูมิปัญญา รักษาและพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา การรักษาวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ นำไปสู่ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ ศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน"* (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 54) และได้ระบุไว้ในนโยบายข้อ 6.5.5 ว่า *"พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ การผลักดันยุทธศาสตร์การสร้างสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ ทั้งระบบการสร้างและจัดหาความรู้ ระบบการแพร่กระจายความรู้ และระบบการสร้างมูลค่า/ คุณค่า อนุรักษ์และพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ"* (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 56)

ผลจากรายงานข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ได้ประเมินผลการปฏิรูปครั้งที่ผ่านมาว่า ยังมีอีกหลายเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง และต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิดวิเคราะห์ การใฝ่เรียนรู้ และการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ขาดคุณธรรม จริยธรรม จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองไว้ว่า คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมี

เป้าหมายอยู่ที่คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย มุ่งพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม มีจิตสำนึกและความภูมิใจในความเป็นไทยโดยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นแนวทางที่องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาควรนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลทำให้บุคคลในองค์กรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

โรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นมาโดยมีจุดหมายที่จะพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพ เพื่อป้อนเข้าสู่สังคม จึงมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ใน 2 ด้านกล่าวคือ ด้านหนึ่งโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเป็นองค์กรจะต้องผลิตเยาวชนให้พร้อมที่จะเดินเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีคุณภาพ และในอีกด้านหนึ่งเป็นองค์กรที่จะต้องพัฒนาปรับตัวเพื่อจะยืนหยัด อยู่ในสังคมโลกาภิวัตน์ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ในการพัฒนาองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรที่จะยืนหยัดอยู่ได้อย่างยั่งยืนในสังคมโลกาภิวัตน์จึงได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539) ได้กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะ มีพฤติกรรม การทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขณะที่ไพโรจน์ อุลิต (2548) ได้กล่าวถึงความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันโดยการศึกษาอบรมและการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย

ส่วน Pace, Smith and Mills (1991) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในระดับที่ต้องใช้ความชำนาญแบบมืออาชีพในการฝึกหัดและพัฒนาอันจะนำไปสู่คุณภาพ เพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

และมีสมาชิกขององค์กรอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกจำกัดความโดยปรัชญาของตัวมันเอง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมืออาชีพจึงถูกการศึกษานำมาใช้ในการจัดการและพัฒนาบุคลากรขององค์กร และระบบงานอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพทั้งตัวบุคคล กลุ่ม และระบบงานทั้งหมดขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์กรจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคลากรและส่วนขององค์กร สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรของรัฐบาลอาจมีระบบขั้นตอนยุ่งยากล่าช้ากว่าขององค์กรเอกชน องค์กรของรัฐบาลจึงเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรของเอกชนจะดำเนินงานเน้นไปในทางธุรกิจ คือมุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น ลักษณะของบุคลากรและองค์กรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไรความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุดต่อองค์กร

เมื่อกล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ไพโรจน์ อุลิต (2548) ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นประเด็นดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร

4. องค์กรควรจัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูง ได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป

7. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2548) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่า หากสัมภาษณ์องค์กรโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่จะกล่าวถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาส่วนใหญ่จะมีคำตอบดังนี้

1. เป็นการทำให้พนักงานได้พักผ่อน และได้รู้เท่าทันโลก

2. เป็นการฝึกอบรมตามที่กฎหมายกำหนด หรือมาตรฐานต่างๆ ที่บริษัทจะต้องขอรับรอง เช่น ISO 9001 หรือ 14001 เป็นต้น

3. เป็นการทำให้พนักงานรู้สึกไม่ล้าหลัง อยู่กับบริษัทได้นานๆ

นอกจากนั้น สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 57) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างๆ ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

จากหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ทำให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งโดยหลักการพื้นฐานของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะต้องสร้างไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรม ปฏิบัติ ทดลอง และการพัฒนา เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้เป็นอย่างดี และนอกจากนั้นสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแผนพัฒนามูลนิธิฯ ระยะ 6 ปี (2553-2558) ได้ระบุไว้ในเป้าหมายหลักข้อที่ 3 ว่า *“สร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา*

และการเรียนรู้" โดยมีเป้าหมายรองข้อ 3.4 คือ *"จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ของบุคลากร และเผยแพร่ความรู้"*

ในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลมีหลักการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยให้แต่ละโรงเรียนได้วางแผนในการพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณของแต่ละโรงเรียน สภาพของโรงเรียนมีความแตกต่างกันตามบริบทของที่ตั้ง โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจที่ดีก็มีงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรสูง ส่วนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจไม่ดีก็ไม่มีงบประมาณเพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากร การบริหารงานในส่วนกลางของมูลนิธิฯ ยังขาดความเข้มแข็ง ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้กับโรงเรียนที่ขาดแคลนได้ ทำให้การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลยังขาดความเป็นเอกภาพ อีกด้านหนึ่งโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลทั้งหมดเป็นโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐในด้านการพัฒนาบุคคล การส่งบุคลากรเพื่อเข้ารับการพัฒนาที่จัดโดยภาครัฐหรือหน่วยงานภายนอก ยังต้องขึ้นอยู่กับงบประมาณของโรงเรียนเอง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้โรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลยังประสบปัญหาสมองไหลเนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจนมีคุณภาพแล้วถูกดึงตัวไปอยู่ในหน่วยงานอื่น ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพราะไม่สามารถแข่งขันในด้านผลตอบแทนที่ดีกว่าทำให้การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารงานอย่างมาก และผลจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้หน่วยงานต่างๆ ต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานของตน เพื่อให้หน่วยงานมีความสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งปริมาณข้อมูลข่าวสารที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทและความจำเป็นในการบริหารงานอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ทั้งในการบันทึก การจัดเก็บ การเรียกใช้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้เป็นข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่างๆ (สุณิสา ศิลปะศร, 2543)

องค์กรทางการศึกษาต่างๆ ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการบริหารงานทางการศึกษาอย่างมาก รวมถึงสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลเองก็ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เป็นจำนวนมาก ทั้งในด้านการเรียนการสอน การสืบค้นข้อมูล การค้นคว้า การทำงานวิจัย การเรียนการสอนทางไกล และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถใช้ในด้านการวางแผน การบริหารงาน การบริการ

การแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ข้อมูลร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลจะสามารถนำมาแก้ไขปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยหลักขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความรู้ก็มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารที่เข้าถึงได้ง่ายขึ้น ซึ่งการพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดในยุคนี้ต้องอาศัยฐานความรู้ที่ทันสมัย มั่นคง มีระบบและมีความต่อเนื่อง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ซึ่งสอดคล้องกับที่พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) สรุปว่า สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นสังคมที่ความรู้ได้กลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจึงเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญกับงานทุกอย่างในองค์กร การจัดการความรู้ที่ดีนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรโดยรวม วิจารณ์ พานิช (2548) สรุปว่า ยุคแรกๆ ของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่าความรู้มาจากการจัดระบบ และความรู้จะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจ ในการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based society) มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญา การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการใช้ทุนปัญญา นำไปสร้างคุณค่า และมูลค่าซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ หรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

องค์การต่างๆ จำเป็นต้องตื่นตัว และเร่งพัฒนาตนเองด้านต่างๆ ให้เท่าทันสภาพโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นกระแสแห่งโลกยุคฐานข้อมูลความรู้ องค์กรจึงต้องอาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างความเติบโต และความมั่นคงขององค์กร การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำวงจรการเรียนรู้หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ กระบวนการที่กล่าวนี้คือการจัดการความรู้ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรทุกคนจึงควรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และวิธีการแสวงหาความรู้ที่เพียงพอ เพื่อจะติดตามความรู้ในปัจจุบัน สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเท่าทันกระแสและอยู่รอดได้ในสังคมปัจจุบัน องค์การต่างๆ จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากร เพราะการขับเคลื่อนองค์กรให้สู่เป้าหมาย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือบุคลากรขององค์กรที่มีคุณภาพ

มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และเจตคติที่ดีต่ออาชีพและองค์กร และในกระแสภาวะปัจจุบันที่มีเศรษฐกิจอยู่บนฐานความรู้ บุคลากรขององค์กรจะต้องมีความใฝ่รู้ รู้จักวิธีแสวงหาความรู้ พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความสามารถ มีองค์ความรู้ที่จำเป็นมีทักษะการคิด มีทักษะการประกอบอาชีพ สามารถแก้ปัญหาของตนเอง และสังคม เพื่อรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชาญฉลาด สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ในส่วนขององค์กรจะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่สร้างกระบวนการให้เกิดการเรียนรู้ สร้างความรู้ พัฒนาความรู้ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เท่าทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ และสามารถดำรงอยู่ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรโดยมีการเรียนรู้เป็นฐานในการดำเนินงาน สภาพสังคมในอนาคตจะมีการแข่งขันกันสูง การซื้อตัวและการเปลี่ยนงานของบุคลากรที่มีคุณภาพจะมีมากขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรขององค์กรในอนาคตจะมีอัตราการเปลี่ยนงานสูงขึ้น การพัฒนาองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องคำนึงถึงระบบการจัดการความรู้ เพื่อรวบรวมความรู้ขององค์กรซึ่งแต่เดิมมามักจะกระจัดกระจายและอยู่ในตัวบุคคล ทำอย่างไรจึงจะสามารถนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลให้มารวบรวมไว้อย่างเป็นระบบที่องค์การมากที่สุด เพื่อที่เมื่อบุคคลนั้นออกจากองค์กรไป จะไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร และยังสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นอีกด้วย

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge-based management) จึงเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (learning) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้ และสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

The World Bank (2007) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

European Foundation for Quality Management (EFQM) (2008) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นวิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

มนต์ชัย พินิจจิตสมุทร (2548: 97) เห็นว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดการเกี่ยวกับความรู้ในอันที่จะให้มีกระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์ในความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันและการปรับตัวขององค์กร

นฤมล ตันธสุรเศรษฐ์ (2549) ให้นิยามและความหมาย การจัดการความรู้ คือกระบวนการที่เป็นเครื่องมือให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้ร่วมกันสร้าง เลือกสรร รวบรวม จัดเก็บ ถ่ายทอด (แบ่งปัน) ใช้ประโยชน์ เผยแพร่ และพัฒนาความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและพัฒนาคน

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2444 โดยรับกิจการต่อจากบาทหลวงเอมิลกลอมเบต์ โดยใช้ชื่อโรงเรียนแรกว่า โรงเรียนอัสสัมชัญ และมีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง กระจายไปตามภูมิภาคต่างๆ ปัจจุบันมีจำนวนโรงเรียน 15 สถาบัน โรงเรียนในเครือของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลได้รับการยอมรับจากชุมชนว่าเป็นผู้นำทางด้านการจัดการศึกษา การบริหารงานของโรงเรียนเน้นหนักทางด้านภาคปฏิบัติ โดยมีคติพจน์ในการดำเนินการให้กับทุกสถาบันว่า LABOR OMNIA VINCIT มีความหมายว่า ความวิริยะ อุตสาหะ นำมาซึ่งความสำเร็จ ซึ่งบุคลากรที่ก้าวเข้ามาสู่สถาบันจะต้องตระหนักเพื่อจะนำไปสู่ภาคปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ การเน้นในภาคปฏิบัติทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้บุคลากรสะสมความรู้เพิ่มขึ้นเมื่อมีเวลาทำงานมากขึ้น แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการบันทึกหรือเก็บรวบรวมงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนในเครือมูลเซนต์คาเบรียลไม่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายที่เน้นในเรื่องการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ความรู้ส่วนใหญ่จึงอยู่ในตัวบุคคล กระจัดกระจายไม่เป็นระบบ และขาดการจัดเก็บ ทำให้ยุ่งยากต่อการค้นหา และการพัฒนา การทำงานในลักษณะเช่นนี้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหามากนักในสมัยก่อน เพราะบุคลากรส่วนใหญ่จะไม่ค่อยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน แต่ในยุคปัจจุบันที่มีภาวการณ์แข่งขันสูงขึ้น คนที่มีคุณภาพมีโอกาสในการเลือกงานได้มากขึ้น ทำให้โอกาสในการปรับเปลี่ยนงานของบุคลากรมีอัตราที่สูงขึ้นเรื่อยๆ บุคคลที่โรงเรียนได้พัฒนาจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เพื่อหวังที่จะให้ทำประโยชน์ให้กับสถาบันได้ลาออก โดยที่นำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ตามตัวบุคคลนั้นออกไปด้วย ขาดคู่มือและบันทึกการทำงานที่จะสานต่อการทำงานให้ก้าวหน้า โรงเรียนกลับจะต้องมาเริ่มต้นพัฒนางานและบุคคลใหม่ จึงเป็นความสูญเสียที่ฉุดรั้งการพัฒนาของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯไม่ให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น การจัดการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ

ในการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรที่เน้นการจัดการความรู้ หรือที่เรียกว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จำเป็นจะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่จะช่วยให้หน่วยงานได้พัฒนาตนเองให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม การวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่

ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตัวเองมากขึ้น เพราะยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กรและเพื่อองค์กร ในแผนยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น การที่จะพัฒนาองค์กรให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกาภิวัตน์และสังคมฐานความรู้ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลจะต้องให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร การพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนของเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลให้มีคุณภาพมากขึ้นจะส่งผลต่อความสำเร็จและความเข้มแข็งของมูลนิธิฯให้มีมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จากการบริหารที่ผ่านมา มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งที่จะนำความรู้ที่มาจากภายนอกโรงเรียน ขาดความสนใจความรู้ที่มีอยู่ภายใน ปล่อยให้ความรู้เก็บสะสมไว้อยู่ในตัวบุคคล ทำให้เกิดปัญหาทุกครั้งที่มีการโยกย้าย หรือลาออกจากงาน แนวความคิดในเรื่องการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจเพื่อจะแก้ไขปัญหาที่เกิดได้ เพราะการจัดการความรู้ คือกระบวนการใดๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้หรือถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้ จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ รวบรวมจัดระบบข้อมูลที่มีอยู่มากมายในองค์กร เพื่อสะดวกต่อการค้นหาและเผยแพร่ นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถแก้ปัญหาและข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและสถานที่ ซึ่งจะทำให้มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลสามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจะทำให้แนวคิดดังกล่าวไปสู่ภาคปฏิบัติได้นั้น กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์นับว่าเป็นวิธีการที่นิยม และแพร่หลายในองค์กรต่างๆ เพราะยุทธศาสตร์จะเป็นแบบแผนที่รวมเอาจุดมุ่งหมายหลักๆ นโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรไปในทางที่มีเอกลักษณ์และเป็นไปได้ โดยคำนึงถึงความเข้มแข็งและจุดอ่อนขององค์กร พร้อมทั้งคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน ด้วยแนวคิดและเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ประกอบกับแผนพัฒนาโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลที่ผ่านมายังไม่ได้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นกรรมการที่ปรึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล เห็นว่าการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียน

ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาใช้ในการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
3. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ย่อย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
3. เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 โรงเรียน

2. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 14 คน

2.2 ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 186 คน

2.2 ครูและบุคลากร ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 3,089 คน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **การจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการการจัดการที่เป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล ทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน โดยมีการจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก และมีการเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

2. **การแสวงหาความรู้** หมายถึง กระบวนที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การค้นหาความรู้ อาจแสวงหาจากภายในหรือจากภายนอกองค์กรก็ได้ หรือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การเรียนรู้ การยอมรับ และการเปิดรับความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาตนเองและองค์กร

3. **การสร้างความรู้** หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ โดยการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือในองค์กร ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก นำมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่า โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิม เกิดเป็นความรู้ใหม่ สร้างแนวคิดและทฤษฎีใหม่

4. **การจัดเก็บและสืบค้นความรู้** หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบ รักษาและจัดสรร

ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการเก็บรักษา มีการจัดหมวดหมู่ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย เพื่อการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. **การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์** หมายถึง กระบวนการในการโอนถ่าย เผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือองค์กรที่ต้องการใช้ความรู้ ในการวางแผนงาน การตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในตัวองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. **ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้** หมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) โครงสร้างพื้นฐาน และ 5) การวัดและประเมินผล

7. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถโน้มน้าว จูงใจบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านการจัดการความรู้

8. **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เช่น ความไว้วางใจ การเห็นคุณค่าความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การยอมรับความรู้ของคนอื่น วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรยอมรับ ไว้วางใจกัน รักและผูกพันต่อองค์กร เกิดจิตสำนึกในการร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

9. **เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น ช่วยจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้ ช่วยให้บุคลากรค้นหาความรู้ ดึงความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

10. **โครงสร้างพื้นฐาน** หมายถึง ระบบรองรับทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ระบบที่เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงโครงสร้างหน่วยงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบประเมินผลงาน ระบบการยกย่องชมเชย ระบบการให้รางวัล

11. **การวัดและประเมินผล** หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้องค์กรได้ทราบสถานะปัจจุบันว่ามีความคืบหน้า และมีผลเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

12. **ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้** หมายถึง กรอบทิศทางเชิงรุกและแนวทางดำเนินงานจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ช่วยแก้ปัญหา และพัฒนางานภายในองค์กร โดยมีการวางยุทธวิธีไว้อย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรนำไปเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สามารถแข่งขันได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป

13. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

14. **ผู้ร่วมบริหาร** หมายถึง รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนกต่างๆ ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

15. **บุคลากร** หมายถึง ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

16. **โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล** หมายถึง โรงเรียนที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 สถาบัน ได้แก่

1. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกมัธยม
2. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม
3. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล
4. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม
5. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกประถม
6. โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ
7. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
8. โรงเรียนเซนต์หลุยส์
9. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง
10. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
11. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง
12. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี
13. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา
14. โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ
15. โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีแนวคิด และหลักการในการนำเรื่องการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

2. โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของแต่ละแห่งแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียน

3. ยุทธศาสตร์จัดการความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนขององค์กรอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยประมวลจากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแนวคิดในเรื่องการจัดการความรู้ที่กล่าวไว้ในแผนการจัดการศึกษาในระดับชาติ นำแนวคิดต่างๆ เหล่านี้มาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. **แผนระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้สำหรับองค์การทางการศึกษา** เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559)

2. **การจัดการความรู้** เป็นกระบวนการจัดการที่เป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน โดยมีการจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก และมีการเผยแพร่ความรู้ตลอดจนนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ กระบวนการการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Marquardt, 1996; Trapp, 1999; Probst และคนอื่นๆ, 2000; Kucza, 2001; Sveiby, 2003)

2.1 การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การค้นหาความรู้ อาจแสวงหาจากภายในหรือจากภายนอกองค์กรก็ได้ หรือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การเรียนรู้ การยอมรับ และการเปิดรับความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์กร

2.2 การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ โดยการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือในองค์กร ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก นำมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่า โดยการ เพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิม เกิดเป็นความรู้ใหม่ สร้างแนวคิดและทฤษฎีใหม่

2.3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ เป็นกระบวนการในการตรวจสอบ รักษา และจัดสรรความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการเก็บรักษา มีการจัดหมวดหมู่ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย เพื่อการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการในการโอนถ่าย เผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือองค์กรที่ต้องการใช้ความรู้ ในการวางแผนงาน การตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในตัวองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. **ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้** หมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Authur and APQC,1996; O'Dell,1996; บุญดี บุญญากิจ, 2548)

3.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถโน้มน้าว จูงใจบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านการจัดการความรู้

3.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เช่น ความไว้วางใจ การเห็นคุณค่าความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การยอมรับความรู้ของคนอื่น วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรยอมรับ ไว้วางใจกัน รักและผูกพันต่อองค์กร เกิดจิตสำนึกในการร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น ช่วยจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้ ช่วยให้บุคลากรค้นหาความรู้ ดึงความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 โครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง ระบบรองรับทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ระบบที่เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงโครงสร้างหน่วยงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบประเมินผลงาน ระบบการยกย่องชมเชย ระบบการให้รางวัล

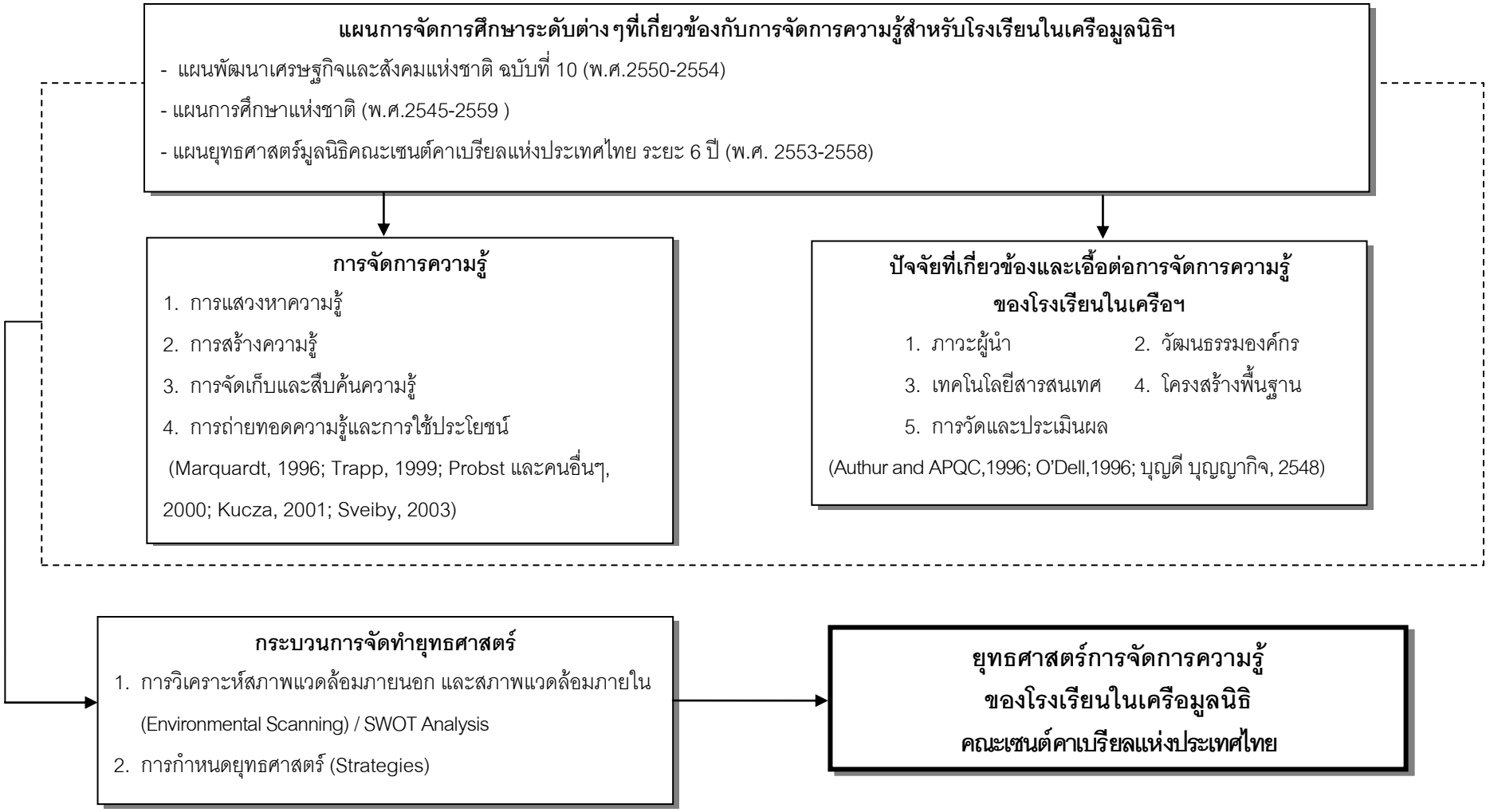
3.5 การวัดและประเมินผล หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้องค์กรได้ทราบสถานะปัจจุบันว่ามีความคืบหน้า และมีผลเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผลและปรับปรุงยุทธศาสตร์และกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

4. **กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินงานจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ช่วยแก้ปัญหา และพัฒนางานภายในองค์กร โดยมีการวางยุทธวิธีไว้อย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรนำไปเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สามารถแข่งขันได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ข้อมูลที่นำมาใช้ในการทำยุทธศาสตร์ 2) กำหนดยุทธศาสตร์ หรือกลวิธี วางแนวทาง วิธีการหรือเครื่องมือ

5. **ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย** เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย รวมทั้งศึกษาความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตลอดจนพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยให้เป็นแผนระดับสูงที่กำหนดรูปแบบและแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อทำให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ซึ่งการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของมูลนิธิควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน (Environmental Scanning) / SWOT Analysis และ 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies)

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับบุคลากรโรงเรียนเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เนื้อหา แนวคิด ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาสรุปรวมเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. การจัดการความรู้
3. แผนการศึกษาระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
4. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้รับการก่อตั้งโดยมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยมีภราดาคณะเซนต์คาเบรียลดำเนินงาน มีประวัติความเป็นมาโดยสรุปคือ เมื่อปี ค.ศ.1877 เมื่อคุณพ่อกอลมเบต์ (Father Colombet) บาทหลวงชาวฝรั่งเศส ซึ่งเป็นเจ้าอาวาสวัดอัสสัมชัญบางรักได้เปิดโรงเรียนไทย-ฝรั่งเศสขึ้น เพื่อสอนเด็กกำพร้าที่วัดอัสสัมชัญ โดยในระยะเริ่มต้นมีนักเรียนเพียง 12 คนเท่านั้น จึงเป็นที่ชัดเจนว่าเป็นไปเพื่อการสาธารณะสงเคราะห์เป็นหลัก กระทั่งในปี ค.ศ.1885 โรงเรียนอัสสัมชัญ (Assumption College : AC) จึงได้เปิดเป็นสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ พร้อมกับมีการว่าจ้างครูชาวอังกฤษมาเป็นผู้ดำเนินการสอน แต่ด้วยเหตุที่การศึกษายังเป็นของแปลกใหม่ ทำให้มีนักเรียนเพียง 33 คนในการเรียนปีแรก ก่อนที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็น 130 คนในปีต่อมา ในปี ค.ศ.1900 จำนวนนักเรียนของอัสสัมชัญก็เพิ่มมากขึ้นถึง 400 คน ช่วงเวลาเดียวกันนั้นเอง บาทหลวงกอลมเบต์ได้เดินทางไปพักรักษาตัวที่ปารีส ประเทศฝรั่งเศส และได้ขอความช่วยเหลือด้านบุคลากรจากคณะภราดาเซนต์คาเบรียล ด้วยการเชิญชวนให้ส่งภราดามาสอนในประเทศไทย ซึ่งภราดาอัครธิการมาเชียล (Martial) ได้ตอบสนอง โดยส่งภราดาจากฝรั่งเศสชุดแรกจำนวน 5 ท่าน เดินทางถึงกรุงเทพฯ ในวันที่ 20 ตุลาคม ค.ศ.1901 โดยคณะภราดาเซนต์คาเบรียลได้เข้ารับช่วงงานและหน้าที่จากบาทหลวงกอลมเบต์นับแต่นั้นมา

การจัดการศึกษาของคณะภราดาเซนต์คาเบรียล ที่โรงเรียนอัสสัมชัญบางรัก ได้รับความนิยมทำให้มีนักเรียนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากจนไม่เพียงพอที่จะรองรับความต้องการ จึงเป็นที่มาของสถานศึกษา

ที่ 2 คือ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (St.Gabriel's College : SG) ที่สามเสนในปี ค.ศ.1920 หรือเพียงเวลาไม่ถึง 20 ปีนับจากการเข้ามาจัดการศึกษาในประเทศไทยของคณะเซนต์คาเบรียล การใช้ชื่อโรงเรียนว่าเซนต์คาเบรียล แทนที่จะระบุว่าเป็น อัสสัมชัญ สามเสน เพื่อแสดงถึงความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ของทั้งสองโรงเรียนไม่สามารถที่จะกระทำได้เพราะข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาไทยสมัยนั้น ที่ไม่อนุญาตให้มีโรงเรียนใช้ชื่อเดียวซ้ำซ้อนกัน โรงเรียนของคณะเซนต์คาเบรียล จึงเป็นไปในลักษณะเช่นนี้ ไม่ว่าจะเป็นที่เซนต์คาเบรียลสามเสน หรือมงฟอร์ต เชียงใหม่ ก่อนที่ข้อกำหนดนี้จะถูกยกเลิกไปในเวลาต่อมา จึงเกิดมีโรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชย์, อัสสัมชัญศรีราชา และโรงเรียนอัสสัมชัญอื่นๆ ที่คณะภราดาสร้างขึ้นในระยะหลังจากนั้นซึ่งต่างใช้ชื่ออัสสัมชัญทั้งสิ้น

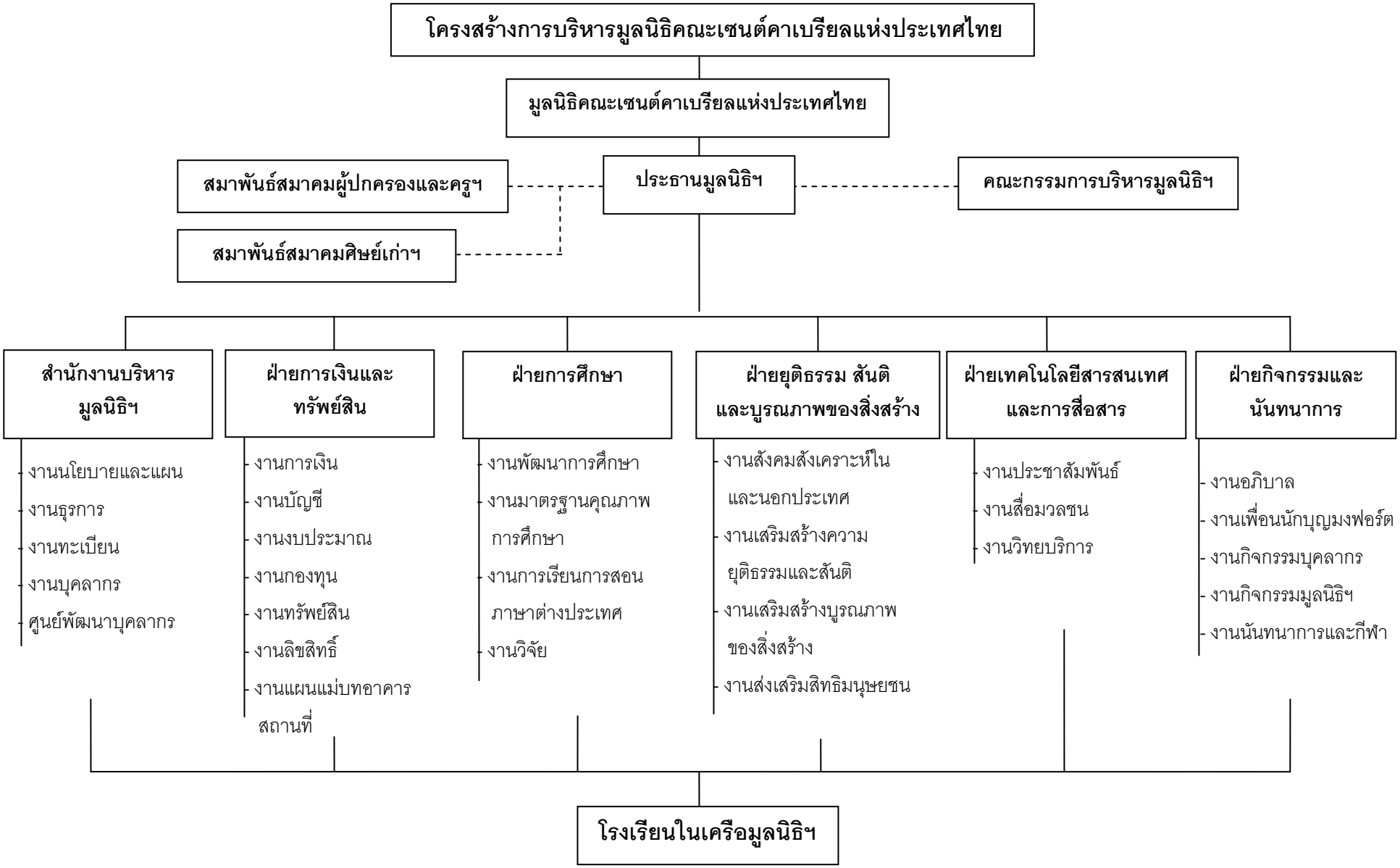
เมื่อขยายสาขาที่สอง ในนามโรงเรียนเซนต์คาเบรียล ในปี ค.ศ.1932 หรือ 12 ปีถัดมา ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ได้ขยายไปเปิดโรงเรียนแห่งที่ 3 ในเครือภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ที่จังหวัดเชียงใหม่ตามกระแสเรียกร้องของเหล่าศิษย์เก่า โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย (Montfort College : MC) จึงเกิดขึ้นนอกเหนือจากการเปิดโรงเรียน 3 แห่งดังกล่าวแล้ว ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ยังได้เปิดโรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ (Assumption Commercial College : ACC) ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาสายอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในสมัยนั้น สาเหตุจากภัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้คณะเซนต์คาเบรียลจำเป็นต้องย้ายนักเรียนจากอัสสัมชัญ และเซนต์คาเบรียลอพยพ ไปอยู่ในพื้นที่ปลอดภัยที่ศรีราชากระทั่งในปี ค.ศ.1944 โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา(Assumption College Sriracha : ACS) จึงได้เกิดขึ้นการขยายตัวออกไปในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกในช่วงสงคราม ทำให้ชื่อเสียงของโรงเรียนในเครือคณะเซนต์คาเบรียล ลงหลักปักฐานในพื้นที่แห่งนี้ได้อย่างรวดเร็ว โดยในปี 1948 โรงเรียนเซนต์หลุยส์ (St. Louis College : SL) ที่ฉะเชิงเทราจึงเกิดขึ้น ในช่วงระหว่างปี ค.ศ.1958-1967 หรือภายในระยะเวลาเพียง 9 ปี คณะเซนต์คาเบรียลฯ ได้เปิดโรงเรียนในภูมิภาค ต่างๆ ขึ้นอีกถึง 5 โรงเรียนเริ่มตั้งแต่โรงเรียนอัสสัมชัญ ลำปาง (ACL : 1958), อัสสัมชัญ ธนบุรี (ACT : 1961), อัสสัมชัญ ระยอง (ACR : 1963), อัสสัมชัญ อุบลราชธานี (ACU : 1965), และอัสสัมชัญ นครราชสีมา (ACN : 1967) ช่วงห่างที่ยาวนาน 12 ปีระหว่างปี ค.ศ.1967 ถึง ค.ศ.1979 ที่มีเพียงอัสสัมชัญสมุทรปราการ (ACSP : 1979) เป็นโรงเรียนที่เปิดขึ้นใหม่แห่งเดียว ก่อนที่คณะเซนต์คาเบรียลฯ จะยุติการขยายตัวของสถานศึกษาระดับประถม-มัธยม และมุ่งอยู่ที่การพัฒนาหลักสูตรของอัสสัมชัญพาณิชยการ (ACC)เพื่อพัฒนาสู่ระดับอุดมศึกษา โดยการก้าวไปสู่การเปิดเป็นวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ (Assumption Business Administration College : ABAC) ในปี ค.ศ.1969 ซึ่งเป็นการต่อยอดในระดับอุดมศึกษา ก่อนที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (Assumption University : AU) เมื่อปี ค.ศ.1990 และเพื่อเป็นการแสดงถึง

เจตนารมย์ในการจัดการศึกษาเพื่อสงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส คณะภราดาเซนต์คาเบรียลจึงได้อนุมัติให้เปิดโรงเรียนฝึกหัดอาชีพ เพื่อให้การศึกษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายสำหรับเยาวชนที่ด้อยโอกาสในสังคมเป็นแห่งสุดท้ายคือ อัสสัมชัญเทคนิค นครพนม (ACNP : 1989)

แนวทางในการบริหารงาน

การบริหารงานของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานใหญ่ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล (Brothers of Saint Gabriel) ที่กรุงโรม ประเทศอิตาลี โดยมีวิธีการบริหารโดยแบ่งเป็นแขวงต่างๆ (Provinces) กระจายกันไปตามประเทศต่างๆ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยถือว่าเป็นแขวงหนึ่งของการบริหาร โดยมีอธิการเจ้าคณะแขวงแห่งประเทศ (Provincial) เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการบริหาร อธิการเจ้าคณะฯจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษาอยู่ 1 คณะ (Council) เพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการบริหารงานต่างๆ ในแขวงอธิการเจ้าคณะฯและคณะที่ปรึกษาจะมีวาระการบริหารงานวาระละ 3 ปี การบริหารงานของภราดาคณะเซนต์คาเบรียลในประเทศไทยมีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยการแบ่งงานในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วย 1) สำนักงานบริหารมูลนิธิฯ 2) ฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน 3) ฝ่ายการศึกษา 4) ฝ่ายยุติธรรม สันติ และบูรณภาพของสิ่งสร้าง 5) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และ6) ฝ่ายกิจกรรมและนันทนาการ โดยแต่ละหน่วยงานจะบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการ

แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



ที่มา : คู่มือการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย(2539) และปรับโครงสร้างตาม พ.ร.บ.การศึกษา

ปรัชญาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คือ

1. จุดมุ่งหมายของชีวิต คือการรู้จักสัจธรรมและการเข้าถึงธรรมอันสูงส่งอันเป็นบ่อเกิดแห่งชีวิต

2. มนุษย์ทุกคนต้องทำงาน ความวิริยะ อุตสาหะ เป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จ ดังคติพจน์ที่ว่า LABOR OMNIA VINCIT

วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้แก่

1. ให้การศึกษาอบรมนักเรียนเป็นผู้ใฝ่รู้และรู้จักแสวงหาข้อเท็จจริง เป็นผู้รู้จักใช้ปัญญาและมีทักษะในระดับประถม มัธยม และอาชีวศึกษา ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการค้นคว้าหาความรู้ และความจริงต่อเนื่องได้ตลอดชีวิต อันจะเอื้อต่อการประกอบสัมมาชีพและการดำรงชีวิตอยู่

2. มุ่งสร้างให้นักเรียนเป็นผู้มีศาสนาและหลักธรรมยึดมั่นเพื่อจะได้บรรลุถึงวุฒิภาวะเชิงศีลธรรม อันจะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตในโลกแห่งความเป็นจริง แก้ปัญหาชีวิตด้วยสันติวิธี ตัดสินใจด้วยสติปัญญาและความสุขุม และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

นโยบายของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีดังนี้

1. พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลทั้งครบ คือ พัฒนาร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และจิตใจภายใต้บรรยากาศของเสถียรภาพและความรัก

2. ปลูกฝังความรักชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ เป็นเป็นวิถีชีวิตของคนไทยในระบบประชาธิปไตย รู้รักษาศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงามของชาติ

3. เน้นความดีเลิศทางวิชาการและการปฏิบัติ การเจนจัดทางภาษา คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ อันจะช่วยให้นักเรียนเป็นคนมีทักษะมีเหตุผล มีความคิดเห็นตรรกะ มีระเบียบวินัยต่อตนเองและเป็นคนมีทัศนะกว้างไกล รู้จักใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาภาวะแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในสังคมมนุษย์

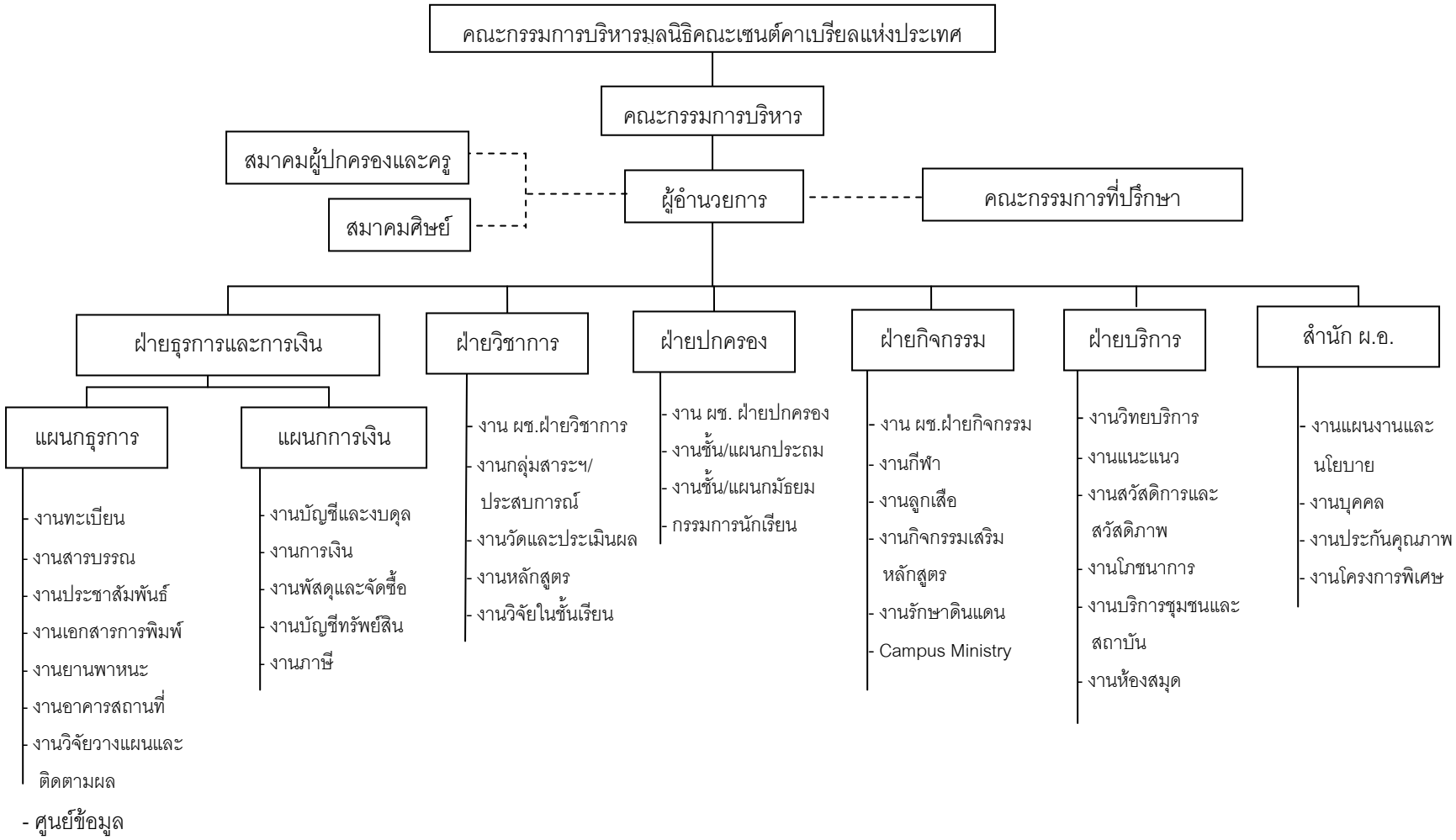
4. เน้นการปฏิบัติและการปลูกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิต่อกันและกัน และการผนึกกำลังความดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ โดยการศึกษาและเข้าใจอารยธรรมและมรดกทางวัฒนธรรมของตนเอง ของชุมชน และชาติอื่น เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมสันติภาพและความเข้าใจอันดีระหว่างมวลมนุษย์

จากคู่มือการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2539) ในการบริหารโรงเรียนได้กำหนดฝ่ายและตำแหน่งงานต่างๆ มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ควบคุมดูแลให้ฝ่ายต่างๆ ดำเนินงานตามแผนภูมิสายการบริหารโรงเรียน โดยโครงสร้างการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล มีการแบ่งฝ่ายในการบริหาร ดังนี้คือ

1. ฝ่ายวิชาการ
2. ฝ่ายปกครอง
3. ฝ่ายกิจกรรม
4. ฝ่ายธุรการและการเงิน
5. ฝ่ายบริการ
6. สำนักผู้อำนวยการ

แผนภาพที่ 3 แสดงสายการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



* ฝ่ายธุรการและการเงิน อาจแยกได้เป็น 2 ฝ่าย ถ้ามีจำนวนนักเรียนมากกว่า 3,500 คน

ที่มา : คู่มือการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย(2539) และปรับโครงสร้างตาม พ.ร.บ.การศึกษา

การบริหารงานโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีรูปแบบการบริหารโดยยึดการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งจะต้องเป็นภราดา (นักบวช) ที่ได้รับการแต่งตั้งจากมูลนิธิมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล และมีคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้อำนวยการเป็นผู้ร่วมบริหาร แต่เดิมการบริหารโรงเรียนจะมีคณะภราดาเป็นผู้บริหาร โดยจะมีการโยกย้ายตามวาระ และมีคณะครูเป็นผู้ดำเนินการ ในระยะ 15 ปีที่ผ่านมามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลได้ปรับการบริหารใหม่โดยนำครูที่เป็นฆราวาสเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น เพราะปริมาณงานของโรงเรียนมีการขยายตัว และภราดามีจำนวนลดน้อยลงไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน โรงเรียนแต่ละแห่งจะดำเนินการตามนโยบายและเป้าหมายของมูลนิธิฯ ผู้อำนวยการซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด มีอิสระในการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งบประมาณ อาคารสถานที่ ฯลฯ ทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาแตกต่างกันไปตามบริบท และผู้นำของโรงเรียน

สภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ส่งผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการเปลี่ยนงานของบุคลากร เนื่องจากคนที่มีความรู้ความสามารถมีโอกาสในการเลือกงานสูงขึ้น ส่งผลให้บุคลากรที่โรงเรียนได้พัฒนาจนมีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์สูงมีอัตราการลาออกจากโรงเรียนสูงขึ้น โดยไปอยู่กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะมีผลตอบแทนและแรงจูงใจที่สูงกว่าเพื่อความก้าวหน้า มั่นคงในอนาคต ทำให้องค์ความรู้และประสบการณ์ที่ดีต่างๆ หายไปพร้อมกับบุคลากรที่ออกไปด้วย ทำให้ต้องเริ่มที่จะสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทนและเริ่มพัฒนาใหม่ สิ่งนี้ทำให้เกิดการสูญเสีย และฉุดรั้งการพัฒนาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล มีปรัชญาการทำงานคือ “วิริยะ อุตสาหะ นำมาซึ่งความสำเร็จ” ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานมากกว่าการบันทึก สะสมข้อมูลความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาเมื่อมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน การขาดการบันทึกการทำงาน ทำให้ความรู้และประสบการณ์ติดไปกับตัวบุคคล คนที่เข้ามารับงานใหม่ไม่สามารถศึกษาข้อมูล วิธีการทำงาน และความรู้ที่เกิดขึ้นในงานนั้นได้ ต้องมาเริ่มต้นในงานนั้นใหม่ ทำให้งานขาดการพัฒนา และขาดความต่อเนื่อง และเมื่อบุคคลนั้นไปรับภาระงานใหม่ ความรู้ ประสบการณ์ที่เคยสะสมมาและไม่ได้นำออกมาใช้ ทำให้ความรู้นั้นค่อยๆ ลืมหายไป อีกทั้งบุคลากรบางส่วนมักจะยึดติดกับการทำงานแบบเดิน ไม่เปิดตัวในการพัฒนาตนเองเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ทำให้องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกันในเรื่องของข้อมูล สารสนเทศและความรู้ แม้ว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะ

เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยแต่ละแห่งมีการดำเนินการมาอย่างยาวนาน ทำให้มีข้อมูลสารสนเทศและความรู้มากมาย แต่มักจะกระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ มีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ ต้องใช้เวลาในการค้นหานาน และหลายครั้งไม่ครบถ้วน ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลเสียต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีผลกระทบต่อการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยแล้ว ในด้านการเมืองก็ส่งผลกระทบต่อการการบริหารงานโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดกฎหมายที่ระบุถึงสิทธิ บทบาท และหน้าที่ของการจัดการศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ระบุในมาตรา 43 ให้รัฐจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายไม่น้อยกว่าสิบสองปี และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างโรงเรียนรัฐบาล กับโรงเรียนเอกชนในเรื่องของค่าใช้จ่ายทางการศึกษา ประกอบกับการกระจายการศึกษาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านการจัดการศึกษา นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ส่งผลต่อโครงสร้าง รูปแบบ และแนวทางการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเช่นเดียวกัน เนื่องจากกฎหมายฉบับนี้ได้กำหนดบทบัญญัติเกี่ยวกับความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษา สิทธิหน้าที่ทางการศึกษา ระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานและการประกันคุณภาพ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุน และ เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยระบุให้การจัดการศึกษาจะต้องยึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัด ซึ่งประกอบด้วยภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนอื่นๆ โดยจะต้องมีเอกภาพเชิงนโยบายและหลากหลายการปฏิบัติ สำหรับการศึกษาเอกชนได้กำหนดว่าการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชน สามารถเปิดสอนได้หลากหลายรูปแบบ ให้มีความเป็นอิสระ มีการกำกับ ติดตามประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร โดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา นอกจากนี้การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งทำให้นโยบายทางด้านการศึกษาไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อโรงเรียนให้โรงเรียนต้องปรับตัวให้ทันต่อนโยบายด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการค้าที่มากขึ้นทำให้เกิดการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ การรวมกลุ่มทางการค้าระหว่างประเทศ ทำให้แต่ละประเทศต้องพยายามเข้าเป็นภาคีสมาชิกองค์กรค้ากลุ่มต่างๆ ภายใต้ข้อผูกพันขององค์การการค้าโลก (WTO) และ APEC ร่วมทั้ง การเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) เพื่อทำให้เกิดอำนาจการต่อรองทางเศรษฐกิจ เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ การบริการทางการศึกษาเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนในประเทศไทย โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นและเป็นสากลมากขึ้นเพื่อให้มีความพร้อมที่จะแข่งขันกับต่างชาติ

ดังนั้นแนวคิดในเรื่องการจัดความรู้เพื่อจัดระบบความรู้ภายในองค์กร จึงเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จึงควรให้ความสำคัญต่อการจัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ภายในองค์กร เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้ โอนถ่าย เผยแพร่ ถ่ายทอดกันในองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต อันจะเป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม พร้อมที่จะนำความรู้มาพัฒนาตนเองและองค์กร เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

2. การจัดการความรู้

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความซับซ้อนของระบบสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง ดังนั้นในยุคของสังคมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรชนิดอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งในตัวคนยังมีทักษะและประสบการณ์ที่สามารถก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคน จะทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติและฝังอยู่ในตัวบุคคล จะได้ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อเก็บรักษาความรู้นั้นไว้ ให้เป็นขององค์กร เพื่อจะได้นำความรู้นั้นมาพัฒนาเพื่อให้เป็นประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กรต่อไป การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึง

เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้บุคลากรรู้จักพัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้ และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

ความรู้เป็นสิ่งที่พัฒนามนุษย์ให้แตกต่างจากสัตว์อื่นๆในโลก มนุษย์นั้นมีการพัฒนาได้ก็เพราะความสามารถในการถ่ายทอดสารต่างๆ ผ่านภาษาและมีการจดบันทึกในรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยรักษาองค์ความรู้ต่างๆ เอาไว้ให้คนรุ่นหลังได้ศึกษา และพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การจัดการความรู้จะทำให้ทราบว่าในขณะนี้องค์กรมีความรู้ด้านใดบ้าง องค์ความรู้แต่ละหน่วยอยู่ที่ไหน องค์กรจะพัฒนาความรู้ด้านใดบ้าง ในจุดไหน เมื่อไหร่ เป็นต้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญต่อองค์กร การเจริญเติบโตขององค์กรในยุคปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง หากองค์กรมีความสามารถในการจัดการความรู้จะเป็นข้อได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการสร้าง ถ่ายทอด กระจาย และนำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม

ความหมายของความรู้

คำว่า ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ที่ใช้กันในปัจจุบันนี้ มีความใกล้ชิดกันมาก และหลายครั้งมีความเข้าใจ และให้ความหมายที่ไม่ถูกต้อง เช่น คำว่า ข้อมูล (Data) กับสารสนเทศ (Information) หรือคำใหม่ที่ใช้ในปัจจุบัน คือ ความรู้ (Knowledge) และภูมิปัญญา (Wisdom) ในหลายๆ ครั้งมีการนำคำเหล่านี้ไปใช้แทนกัน ซึ่งในความจริงคำว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไม่ใช่ความหมายที่ใช้แทนกันได้ Hideo Yamazaki (2003) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ ดังนี้

ข้อมูล (Data) เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ แต่สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำไปใช้ ความรู้ (Knowledge) เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจสถานการณ์ต่างๆ ได้ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน ปัญญา (Wisdom) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ได้

จากการศึกษาความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ อาจสรุปได้ว่า ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อมูลดิบ ข้อเท็จจริง ตัวเลข รูปภาพ และเมื่อข้อมูลดิบเหล่านั้นได้ผ่านกระบวนการ

ประเมินผล การจัดกลุ่ม การคัดเลือกข้อมูล การจำแนกตามประเภทของความต้องการในการใช้งาน ผลผลิตที่ได้จากการประมวลผลของข้อมูลดิบก็คือ สารสนเทศ (Information) ส่วนความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการใช้สารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการคิด ตัดสินใจ เลือกใช้และบูรณาการ ดังนั้นการมีข้อมูลเพียงอย่างเดียวจึงไม่ถือเป็นจุดแข็งแต่อย่างใด สิ่งสำคัญเหนือกว่าข้อมูลคือ ต้องสามารถนำข้อมูลมาสังเคราะห์ พัฒนา วิจัย และนำมาประยุกต์ใช้ หรือทำให้เป็นประโยชน์ในแง่ของการแปลงข้อมูลเป็นความรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความรู้ที่เหนือกว่าการวิจัยคือการทำให้เกิดปัญญา ซึ่งต้องมาจากกระบวนการเรียนรู้ทั้งจากการศึกษาและประสบการณ์อย่างครบถ้วน โดยกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การแปลความหมายทำความเข้าใจกับความรู้ และ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ที่มี

สำหรับความหมายของความรู้ (Knowledge) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ดังนี้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

Hotspur (อ้างถึงในมาโนช เวชพันธ์, 2532: 15-16) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยการนึกได้ มองเห็นได้ หรือได้ฟัง ความรู้นี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความ สามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ

Webster Dictionary (http://www.bus.utexas.edu/kman/) ให้ความหมายคำว่า ความรู้ (Knowledge) คือข้อเท็จจริง หรือเงื่อนไขของการรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยความคุ้นเคย ผ่านประสบการณ์หรือการสมาคม ซึ่งความรู้จะถูกพรรณนาในฐานะชุดของรูปแบบที่อธิบายถึงคุณสมบัติและพฤติกรรมต่างๆ ความรู้จะถูกบันทึกในสมองแต่ละบุคคลหรือฝังตัวอยู่ในกระบวนการจัดการ ผลผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก ระบบ และในเอกสารต่างๆ

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอกบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2548: 21) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการขัดเกลา เลือกใช้ และบูรณาการ การใช้สารสนเทศเหล่านั้นจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2550) กล่าวว่า ความรู้ คือ สิ่งที่พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพที่ดีกว่า ความรู้เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างความเข้าใจตลอดจนการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศ ทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2551) กล่าวไว้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ (Knowledge) หมายถึง กรอบการผสมผสานระหว่างความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ ความสามารถ ค่านิยม กับเนื้อความของข้อเท็จจริงที่มีการจัดกระทำให้มีความหมายเชิงเนื้อหาสำหรับบุคคล

ประเภทของความรู้

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2540) ได้อธิบายไว้ว่า ความรู้เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 3 ส่วนของกระบวนการรับรู้ อันได้แก่ ตัวความรู้ (Knowledge) ผู้รู้ (Knower) กับสิ่งที่ถูกรู้ (Known) ซึ่งสามารถรับรู้ได้ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย หรือใจ นักวิชาการ นักการศึกษาและองค์กรต่างๆ ได้จัดแบ่งประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

IBM (2544) ได้ระบุไว้ว่า ความรู้ของคนเรามี 3 ลักษณะคือ

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) คือความรู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงลงมาเป็นเอกสาร หรืออื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้

2. ความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่สามารถแสดงออกมาให้จับต้องได้ เช่น ความรู้ที่อยู่ในหัวสมองเรา

3. ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร (Embedded knowledge) คือ ความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการประกอบการ และการให้บริการ

Davenport, Delong and Beers (1998) กล่าวว่า ความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ภายนอกองค์กร (External knowledge) เช่น อัจฉริยะภาพที่มีการแข่งขันต่างๆ
2. ความรู้ภายในองค์กร (Internal knowledge) เช่น คู่มือ รายงานการวิจัยต่างๆ
3. ความรู้ภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal internal knowledge) ปกติเรียกว่า ความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งมันซ่อนอยู่ในใจของพนักงานแต่ละคน

Trapp (1999) กล่าวว่า หลักการจำแนกความรู้ตามการเน้นที่แตกต่างกันใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. จำแนกตามตำแหน่ง (Location) แบ่งเป็นความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก (internal vs external knowledge)
2. จำแนกตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบันกับความรู้ในอนาคต (actual vs future knowledge)
3. จำแนกตามรู้แบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งกับความรู้โดยนัย (explicit vs tacit knowledge)
4. จำแนกตามเจ้าของ (Owner) แบ่งเป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกับความรู้สาธารณะ (private vs common knowledge)

Nickols (2000) ได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของความรู้ โดยแบ่งความรู้ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นระบบและเป็นทางการ มักจะพบได้จากการสะสมในรูปเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่างๆ รายงานผลการวิจัย วัสดุและกรรมวิธีการดำเนินงานต่างๆ
2. ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถทำให้ชัดแจ้งได้ เช่น ความรู้ที่สั่งสมอยู่ในการทำงาน

3. ความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคลหรือองค์กร (Implicit knowledge) เป็นความรู้ที่ทำให้ชัดแจ้งได้ แต่ไม่มีการทำเป็นความรู้ที่ถูกทำให้ปรากฏได้โดยการถูกอ้างถึงจากพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานในองค์กรของบุคคลในองค์กรที่สามารถสังเกตได้

นอกจากนี้ Nickols (2000) ยังได้กล่าวว่า การแบ่งประเภทความรู้ไม่ได้มีเพียงเท่าที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าเป็นนักจิตวิทยาทางด้านสติปัญญา จะแบ่งประเภทความรู้ไว้ 2 ประการ คือ

1. ความรู้เชิงอธิบาย (Declarative knowledge) ส่วนมากประกอบด้วยความรู้ที่มีความชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ประกอบด้วยการอธิบายถึงข้อเท็จจริงถึงสิ่งต่างๆ หรือการอธิบายถึงวิธีการ และกระบวนการต่างๆ เป็นต้น

2. ความรู้เชิงกระบวนการ (Procedural knowledge) เป็นความรู้ที่มีความประจักษ์ชัดในตัวของมันเองในการทำบางสิ่งบางอย่าง เช่น การสะท้อนความคิด ทักษะฝีมือ ทักษะการคิด และทักษะด้านสติปัญญา

อีกแนวคิดที่น่าสนใจ คือ Jkujiro Nonaka (อ้างถึงใน ยุทธนา แซ่เตียว, 2547: 253) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) จะเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสาร หรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนา และแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จะเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวม และถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ประพนธ์ ผาสุกยืด (2550: 21–23) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัด เป็นความรู้ที่มาจากการปฏิบัติ บ้างก็จัดว่าเป็น “เคล็ดวิชา” หรือภูมิปัญญา เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นเหตุเป็นผลอยู่ในตำรับตำรา เช่น พวกหลักวิชาหรือทฤษฎีทั้งหลายอันได้มาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ผ่านกระบวนการพิสูจน์วิจัย สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ใน คนมากกว่าความรู้ความชัดแจ้งถึง 80:20 เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขาน้ำแข็งที่เปรียบความรู้ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียง 20 % แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึง 80 %

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2550) กล่าวถึง ประเภทของความรู้ ไว้ว่าการแบ่งประเภทของความรู้สามารถมองได้หลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมมากทีสุดคือ มองในด้าน “รูปแบบที่มองเห็น” ซึ่งสามารถแบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ฝังลึก (Implicit Knowledge) หมายถึง เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล

2. ความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดออกมาจากบุคคลด้วยการบันทึกในรูปแบบต่างๆ

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อศรัทธา ซึ่งจะเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลานานจะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

จากที่ได้กล่าวมาพบว่า มีการจัดแบ่งประเภทความรู้แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับมิติของการจัดแบ่งแต่โดยสรุปสามารถจัดแบ่งลักษณะของความรู้ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) เป็นความรู้ที่สะท้อนสภาพภายในตัวบุคคล เป็นความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา ไม่สามารถทำให้ชัดแจ้งได้ เช่น รูปแบบความนึกคิด ความเชื่อ 2) เป็นความรู้ที่สามารถทำให้ชัดแจ้งได้และบ่อยครั้งมีการจดบันทึกเป็นข้อความ หรือภาษาสัญลักษณ์ต่างๆ

ความหมายของการจัดการความรู้

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ตระหนักถึงเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Wig (1993) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร

Davenport and Prusak (1994) กล่าวว่า การจัดความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวบรวมประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่

Marquardt (1996) ได้ให้ความสำคัญกับ "ความรู้" ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงาน ในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร เป็นที่แน่นอนว่าผู้คนต่างๆ ที่เข้ามาในองค์กรนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้อันมีค่าของพวกเขาที่จะคงอยู่คู่กับองค์กรตลอดไป

Davenport (1998: 12) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นกระบวนการต่างๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture)นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share and Dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้นั้น (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)

Carl Binder (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการต่างๆ และเป็นระบบหลายๆ ระบบที่มีการรวบรวม แลกเปลี่ยนเครื่องมือต่างๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ เพื่อเพิ่มผลในการปฏิบัติงานในระดับบุคคล กลุ่มและในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

Trapp (1999) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งก็มีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

Barron (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการบูรณาการ และการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะระบุ บริหาร และแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และกระบวนการต่างๆ อันเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งเป็นสิ่งที่สูงสุดที่ทุกองค์กรปรารถนา

Kucza (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Boyett and Boyett (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ ใช้ความรู้ สร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำในองค์กร

Horwitch and Amacost (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสร้าง การกำหนด และรวบรวม การถ่ายโอนและการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศเมื่อต้องการตัดสินใจที่ดีขึ้นเพื่อกระทำการใดๆ ที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ธุรกิจ

Gardner Research (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือการทำงานกับผู้อื่นอย่างสมานสามัคคี และร่วมแบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งจะเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีค่าของธุรกิจ และควรค่าแก่การลงทุนเป็นอันดับแรกในทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน

สถาบันคีนัน แห่งเอเชีย (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด สำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีความยืดหยุ่นสูง ความรู้ในการตอบสนองอย่างฉับไวต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอันจำกัดในองค์กรได้อย่างสูงสุดเป็นหัวใจของความสำเร็จ นอกจากนี้การรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรโดยไม่ยึดติดกับบุคคลนับเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่เชื่อมโยงความรู้ระหว่างหน่วยธุรกิจ อีกทั้งการจัดเก็บรวมรวมความรู้เป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Repository) เพื่อเป็นฐานในการต่อยอดความรู้และสะดวกต่อการเรียกใช้เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้เป็นหลักสากลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทุกองค์กร

Henries and Hedgepeth (2003) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็นระบบการจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย และความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับขึ้น

Sveiby (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่แตะต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ขององค์กร

Smith และคนอื่นๆ (2007) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ระบบที่จะช่วยให้ข้อมูลและความรู้เกิดขึ้นกับบุคคล อย่างถูกต้อง ถูกที่ ถูกเวลา ในจำนวนที่เหมาะสมซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ การจัดการความรู้ว่า คือการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย (Network) คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้วก็จะต้องดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคล

ทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้นั้น เพื่อสร้างนวัตกรรมและนำความรู้นั้นไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้าง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ประเทศ และองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ก็จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งตัวบุคคล องค์กร เครือข่ายขององค์กรหรือชุมชนและประเทศจะต้องมีทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic and Lifelong Learning)

รัตนา ณ ลำพูน (2546) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์กรมาจำแนก วิเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและเผยแพร่ การผสมผสาน การสังเคราะห์ รวมทั้งมีการใช้อย่างสร้างสรรค์ นั่นคือการนำไปสู่นวัตกรรม

ส่วน น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บในรูปดิจิตอล (Digital) และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีการเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2547) กล่าวว่าการจัดการความรู้ คือ ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่จะพัฒนา หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยอาศัยความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการใดๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Assets) อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้หรือถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้ จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2548: 33) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2549) กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ คือกระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อค้นหา สร้างสรรค์ จำแนก วิเคราะห์ รวบรวม จัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ภายในองค์กร เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้ โอนถ่าย เผยแพร่ ถ่ายทอดกันในองค์กร อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม พร้อมตอบสนองต่อการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2550) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่ว่าด้วยการนำเอาความรู้และเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในองค์กรมาเก็บรวบรวมและเรียบเรียงในเชิงประโยชน์ในการสร้างคุณค่า เพื่อความแตกต่างและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บไว้ในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ได้ โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการการจัดการที่เป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล ทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน โดยมีการจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก และมีการเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ทั้งนี้ เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้คลอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วใน

ทุกๆ ด้าน การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยมีการกล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กร จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การจัดการฐานความรู้ (Knowledge-based management) ให้สามารถสะสมและรวบรวม มีการส่งเสริมและนำองค์ความรู้มาแบ่งกันใช้งาน (Knowledge sharing) ให้กับทุกคนในองค์กร ทำการต่อยอดภูมิปัญญาเหล่านั้นยิ่งขึ้นไป และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยมีสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning person) ในที่สุด

สมศักดิ์ ภิญโญธรรมากร (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพราะการดำเนินงานการบริหารงานในองค์กรมีความซับซ้อนกว่าเดิม มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทำให้หน่วยงานต้องทำการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน ความรอบรู้ต่างๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นไปได้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากบทเรียนและประสบการณ์ของตนเอง ด้วยเหตุนี้การเก็บรวบรวมความรู้ทั้งที่จับต้องได้ เช่น ตำรา เอกสาร คู่มือ อินเทอร์เน็ต และที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นความรู้ที่สั่งสมอยู่ในแต่ละบุคคล และเชื่อมโยงกับประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อไม่ให้ความรู้เหล่านั้นสูญหายไป

กิตติ ลิ่มอภิชาต (2548) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้ทราบถึงการแสวงหาความรู้และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) อยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้บุคคลมีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้ว่าควรทำอะไร ไม่ควรทำอะไรในช่วงเวลาไหน รับรู้ถึงข้อดีข้อเสียจากการเลือกปฏิบัติในแนวทางใดทางหนึ่ง ซึ่งความสามารถต่างๆ เหล่านี้เองที่จะสะท้อนถึงคุณค่า (Value) ของตัวบุคคล การทำงานโดยการใช้ความรู้ที่ถูกต้องทันสมัย โดยวิธีการที่ดีที่สุด มีขั้นตอนน้อยที่สุด ประหยัด (เวลา และทรัพยากร) มีประสิทธิภาพสูงเป็นนวัตกรรม จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ ความสนุกและความสุขในการทำงาน ถ้าองค์กรใดมีวิธีการบริหารจัดการความรู้ที่ดี ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะได้กับผู้ทำงานโดยตรง ผลประโยชน์ต่อองค์กร คือทำให้เป็นองค์กรที่มีความรู้ สามารถส่งถ่ายความรู้ให้บุคลากรได้รวดเร็ว มีความเจริญงอกงามและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้ได้เปรียบต่อองค์กรอื่นๆ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะการจัดการความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กรมาจัดระบบเป็นสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารองค์กร เป็น

คลังความรู้เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความสามารถในการแข่งขันและคงความเจริญก้าวหน้าต่อไป

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

Trapp (1999) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of a Holistic Approach to Knowledge Management) มี 9 องค์ประกอบ คือ

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goal) การบ่งชี้ถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และมีการวางแผนยุทธศาสตร์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการนำมาซึ่งประโยชน์ของความรู้

2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบอกถึงความรู้ที่ต้องการจัดเก็บลงในฐานข้อมูล หรือแฟ้มเก็บสะสมงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน

3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการแสวงหาความรู้ขององค์กรจากแหล่งภายนอกองค์กร อาจจะเป็นความรู้ใหม่ หรือเป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงในการใช้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการ คือ นำความรู้จากภายนอกองค์กรรวมเข้ากับความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรในรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้องให้พนักงานสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้

4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการปรับเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรให้สามารถดำเนินการต่อไปจนสร้างเป็นฐานของความรู้ได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มทักษะใหม่และเพิ่มความรู้ความสามารถของพนักงาน การพัฒนาความรู้เป็นโครงสร้างที่สลับซับซ้อนระหว่างคนกับเทคโนโลยี

5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้ (Knowledge Transfer/Distribution) การเคลื่อนย้ายและกระจายความรู้ความสามารถ ช่วยให้ทุกคนได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างสูงสุด เท่าที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและทันเวลา โดยอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นตัวกระจายความรู้และข้อมูลต่างๆ

6. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage) ความรู้จะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีการนำความรู้ใหม่นั้นมาใช้ประโยชน์ในองค์กร หรืออาจเป็นการนำความรู้เก่ามาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้

7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Preservation) เป็นการเก็บรักษาและรวบรวมความรู้ไว้ โดยให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้และสืบค้นความรู้ได้ทุกเวลาที่ต้องการ อาจเก็บไว้ในตัวบุคคลหรือรูปแบบของปัญญาประดิษฐ์ก็ได้

8. การประเมิน/ทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation/Review) เป็นการวัดความก้าวหน้าและคุณค่าของทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งอาจวัดได้ 5 กลุ่ม คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการ การสร้างใหม่ การพัฒนาและมนุษย์ หรืออาจวัดที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capital) ขององค์กรก็ได้

9. การควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling) เป็นการติดตามความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

Probst, Raub and Romhardt (2000) ได้สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการบอกความต้องการในความรู้แต่ละชนิดที่พนักงานต้องการ

2. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นการจัดหาความรู้ตามความต้องการของพนักงาน

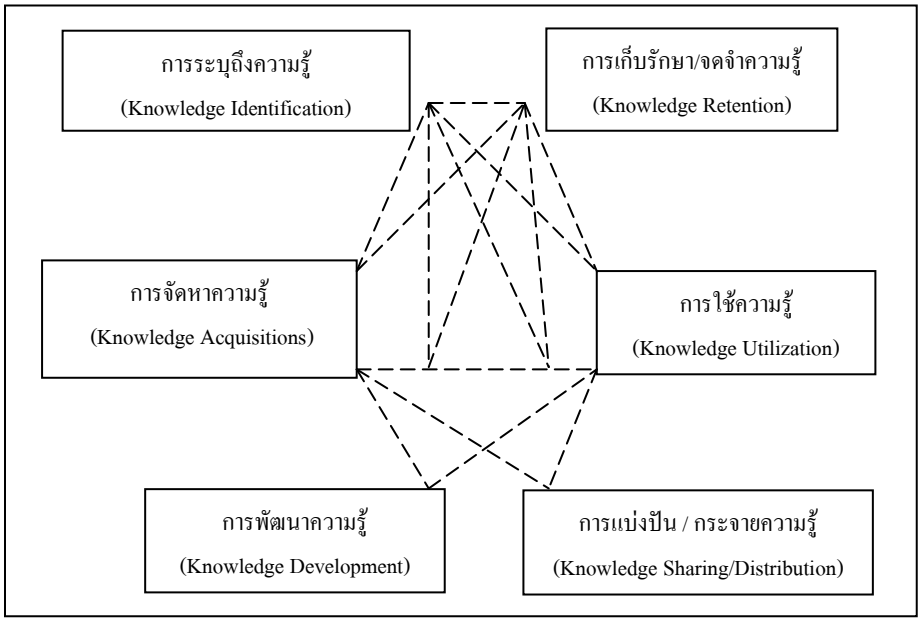
3. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการพัฒนาความรู้และสร้างความรู้ใหม่ๆ

4. การแบ่งปัน/การกระจายความรู้ (Knowledge Sharing/Distribution) เป็นการแลกเปลี่ยนและนำความรู้นั้นกระจายสู่ภายนอก

5. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

6. การเก็บรักษา/จดจำความรู้ (Knowledge Retention) เป็นการเก็บรักษาความรู้ไว้ในรูปแบบต่างๆ

แผนภาพที่ 4 แสดงองค์ประกอบการจัดการความรู้ ของ Probst



ที่มา: Probst, Raub and Romhardt (2000)

Sveiby (2003) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการตัดสินใจในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้ต้องประกอบด้วย

1. การจัดการเนื้อหา (Content Management) คือ การจัดการความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. การจัดการความรู้ผ่านเรื่องเล่า (Narrative Management) เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำที่ว่า *"We know more than we can say, we'll always say more than we can write down: เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเราเขียน"* การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างการสื่อที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. การจัดการความรู้ตามบริบท/สภาวะแวดล้อม (Context Management) เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

โกศล ดีศีลธรรม (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีองค์ประกอบหลักแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สังคม–วัฒนธรรม และองค์กร (Social-cultural and organization Components) และองค์ประกอบ

ทางเทคโนโลยี (Technological Components) โดยองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ที่เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยกระบวนการการจัดความรู้ความสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) ตัวอย่างที่เห็นได้ก็คือ องค์กรธุรกิจญี่ปุ่น ที่ให้ความสำคัญต่อการมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่มิได้แสดงออกในรูปเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงานให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge creator)

2. การจัดการและจัดการเก็บความรู้ (Knowledge organization and storage) เป็นการจัดการความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่ และเก็บลงในฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน

3. การกระจายความรู้ (Knowledge distribution) โดยใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งาน

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge application) การเชื่อมโยงกิจการหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงาน ด้วยระบบเครือข่าย (network) ไปยังหน่วยงานต่างๆ

กระบวนการของการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

Marquardt (1996) ได้เสนอกระบวนการของการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้าง

ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

3. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่เรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศและสถานที่ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเลคทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ

Kucza (2001) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การระบุถึงความต้องการความรู้ (Identification of Need for Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการ (Identification of needs) และการกำหนดความต้องการ (Identification of requirements)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Pull) จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอด

3. การส่งมอบ ถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Push) เป็นกระบวนการของการส่งมอบความรู้ไปให้กับผู้ที่ต้องการ

4. การสร้างความรู้ (Creation of Knowledge) มีกระบวนการย่อยๆ คือ มีการระบุถึงความคิดใหม่ๆ การประเมินความคิดใหม่ๆ การรวบรวม การประเมินและการคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ และการสร้างความรู้

5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) มีกระบวนการย่อย คือ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. การปรับปรุงความรู้ (Knowledge Update) ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย ๆ คือ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) กล่าวว่า ความต้องการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ประโยชน์เป็นแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กร โดยสร้างแหล่งจัดเก็บความรู้และพัฒนาวิธีการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge acquisition)เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Socialization)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้างไว้บันทึกไว้ ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า Collaborative tools ได้แก่ E-mail, Newsgroup

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการแปลความรู้แต่ละบุคคลออกมาเป็นรูปแบบ แนวทาง เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกได้ (Externalization) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือไปใช้แก้ปัญหาได้จริง ทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้นๆ (Internalization)

3. การใช้การเข้าถึงความรู้ (Knowledge utilization) เป็นการใช้ความรู้ในองค์กรจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Combination)

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2548) กล่าวว่า กระบวนการที่สำคัญของการจัดการความรู้ มีด้วยกัน 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาความรู้ (Knowledge generation) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) การพัฒนาความรู้ที่ได้มาจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร จนหลอมรวมเข้ากันกลายเป็นความรู้ขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร ต้องถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่มีการถ่ายทอดกันต่อไป ความรู้ที่สั่งสมมานานนั้น ก็ไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด ดังนั้นองค์กรที่สามารถสร้างและรักษาความรู้ขององค์กรไว้ได้ จึงมีโอกาสประสบความสำเร็จ

มากกว่า แต่ปัญหาของผู้บริหารในปัจจุบัน ก็คือ การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กร เพราะมีบุคคลากรมากมายที่ไม่ยอมแบ่งบันความรู้ต่อผู้อื่น ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันพร้อมกับการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้กัน จึงมีความสำคัญมากขึ้นทุกทีในปัจจุบัน

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้เสนอ กระบวนการจัดการเพื่อให้มีการนำความรู้ มาใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ (Define) เป็นการนำความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ขององค์กรมากำหนดความรู้ ที่ต้องการใช้เพื่อให้มีการจัดการความรู้มีจุดเน้น ไม่สับสน

2. การเสาะหา และยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ ความชำนาญ ในการเสาะหา และยึดกุมแหล่งของความรู้ที่จะเสาะหาอาจจะมาจากภายนอกหรือจากผู้ที่ทำงานด้วยกันในองค์กร

3. การสร้างความรู้ (Create) ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้ การสร้างความรู้อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน ในการสร้างความรู้ ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10–20 % ก็ได้

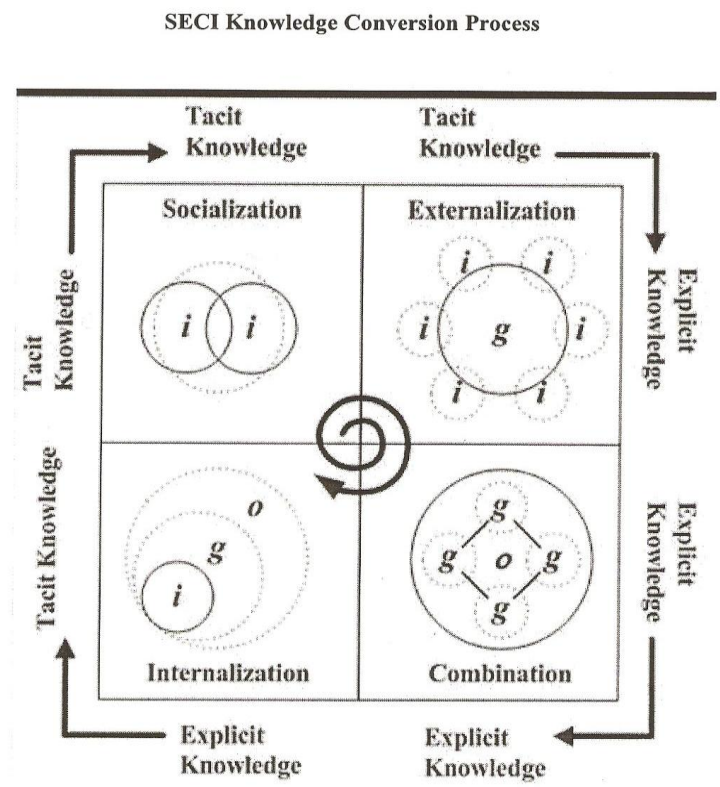
4. การกลั่นกรอง (Distill) ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งล้าสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับเรา จำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อให้นำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยน ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่งอกงาม ยิ่งแลกเปลี่ยนมาก ก็ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งยากที่สุด คนไม่อยากแลกเปลี่ยน เพราะกลัวขาดทุน กลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ พัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร

Nonaka and Takuechi (1995) ได้พัฒนารูปแบบหรือโมเดลการสร้างองค์ความรู้โดยการขยายผลจากความรู้ 2 ประเภท คือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้แจ้งชัดหรือความรู้ที่ปรากฏอยู่ตามสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) รูปแบบหรือโมเดลดังกล่าวมีชื่อว่า "SECI–Knowledge Conversion Process" ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างกระแสการจัดการความรู้ในองค์กร ดังแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 Knowledge Spiral หรือ SECI Model ของ Nonaka และ Takuechi



ที่มา: Nonaka and Tekuechi (1995)

รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka และ Takuechi มี 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนวงจรการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า "SECI" (Socialization–Externalization–Combination–Internalization)

Socialization คือ การถ่ายโอนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์โดยตรงระหว่างตัวบุคคลหรือระหว่างกลุ่มคน โดยไม่ผ่าน

การเขียน เช่น การเสวนา (Dialogue) พูดคุยกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP)

Externalization คือ การถ่ายโอนหรือถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ออกมาสู่ภายนอก หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้ Tacit เปลี่ยนแปลงเป็นความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ในการนี้องค์กรอาจมีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถสอน นิเทศงาน และถ่ายทอดความรู้ผ่านสื่อต่างๆ ได้ หรือมีการสร้างและพัฒนาแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence–CoE) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ในสมองของผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge) ออกมาสู่ภายนอก (Explicit Knowledge) เพื่อให้ผู้อื่นในองค์กรได้รับรู้และเรียนรู้ ทั้งนี้องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นในรูปของฐานข้อมูลหรือสื่อต่างๆ ที่บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงได้สะดวกเพื่อให้เกิดการกระจายการใช้ความรู้ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

Combination คือ การที่องค์กรหรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษาเรียนรู้และเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ (Explicit Knowledge) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ ต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ explicit ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาองค์กรหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

Internalization เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ Tacit ซึ่งเป็นทักษะที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้นำความรู้ explicit เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาปฏิบัติ และเมื่อได้ลงมือปฏิบัติจริงก็จะเกิดการซึมซับความรู้ดังกล่าวไว้ในสมองในรูปของประสบการณ์ ปัญญา และทักษะที่ฝังลึกในตัวบุคคลนั้นๆ (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจนำไปขยายผลได้ต่อไป

นอกจากนี้ Nonaka และ Takuechi (1995) ได้ให้คำแนะนำว่า รูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้คือ แบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งต่างจากตำราด้านการบริหารจัดการทั่วไปที่มักเอ่ยถึงวิธีการจัดแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) การจัดการองค์กรแบบ กลาง-ขึ้น–ลง จะเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อน โดยที่พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาทู” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาร่วมของชุมชนในองค์กร

ส่วนที่สอง Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share and Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใครก็บังคับใครไม่ได้

ส่วนที่สาม Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ ดังแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 แสดงรูปแบบ TUNA Model

ที่มา : ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549)

จากการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบและกระบวนการของแต่ละแนวคิดมีความคล้ายคลึงกันในด้านของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของการจัดการความรู้ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบ	Marquardt (1996)	Trapp (1999)	Probst (2000)	Kucza (2001)	Sveiby (2003)
การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้				✓	
การกำหนดเป้าหมายของความรู้	✓				
การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม		✓	✓		
การแสวงหาความรู้	✓	✓	✓		✓
การพัฒนาความรู้		✓	✓		
การถ่ายโอน/กระจาย/แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	✓	✓	✓	✓	✓
การวัด/ประเมินความรู้		✓			
การควบคุมความรู้		✓			
การสร้างความรู้	✓			✓	✓
การเก็บรวบรวมความรู้				✓	
การจัดเก็บและสืบค้นความรู้	✓	✓		✓	✓
การป้อนความรู้				✓	
การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้				✓	
การปรับความรู้ให้ทันสมัย				✓	
การคงไว้ซึ่งความรู้			✓		
การกลั่นกลองความรู้					✓
การติดตาม/ ตรวจสอบความรู้					✓
การนำความรู้ไปใช้	✓	✓	✓	✓	

โดยสรุป องค์ประกอบของการจัดการความรู้ มีขั้นตอนสำคัญ สรุปได้ดังนี้ (Marquardt, 1996; Trapp, 1999 ; Probst และคนอื่นๆ, 2000 ; Kucza, 2001; Sveiby, 2003)

1. การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การค้นหาความรู้ อาจแสวงหาจากภายในหรือจากภายนอกองค์กรก็ได้ หรือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ค้นคว้าหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การเรียนรู้ การยอมรับ และการเปิดรับความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์กร

2. การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ โดยการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือในองค์กร ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก นำมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่า โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิม เกิดเป็นความรู้ใหม่ สร้างแนวคิดและทฤษฎีใหม่

3. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ เป็นกระบวนการในการตรวจสอบ รักษา และจัดสรรความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีวิธีการในการเก็บรักษา มีการจัดหมวดหมู่ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย เพื่อการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการในการโอนถ่าย เผยแพร่ และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือองค์กรที่ต้องการใช้ความรู้ ในการวางแผนงาน การตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในตัวองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รูปแบบและกรอบความคิดการจัดการความรู้

จากการศึกษาความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ สามารถนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ (Framework of Knowledge Management) ซึ่งนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิจัย ได้เสนอกรอบความคิดหลายรูปแบบ แต่ที่น่าสนใจคือ

Bonnie Rubenstein-Montano (2001) ได้แบ่งกรอบความคิดของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ แบบ Prescriptive แบบ Descriptive และ แบบผสมผสานระหว่าง Prescriptive และ Descriptive

กรอบความคิดการจัดการความรู้แบบ Prescriptive เป็นกรอบความคิดที่นิยมกันมากที่สุด เน้นการพัฒนาการของความรู้ในองค์กรที่เรียกว่า “วงจรความรู้” ได้แก่ องค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับองค์ประกอบของวงจรความรู้และขั้นตอนต่างๆ ขององค์ประกอบย่อย กรอบความคิดชนิดนี้มีสาระสำคัญดังนี้

1. การค้นคว้าหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creative and acquisition)

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization)

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification)
5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access)
6. การแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)
7. การเรียนรู้ (learning)

นักวิชาการที่มีความคิดเห็นภายใต้ในกรอบความคิดเช่นนี้ ได้แก่

Wiig (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่มเรียกว่า “เสาหลักของการจัดการความรู้” (pillar of knowledge management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้วงจรความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) และการถ่ายทอดความรู้ (transfer)

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอวงจร “SECI” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะคือ socialization externalization combination และ internalization

Leibowitz and Beckman (1998) เสนอแนวความคิดครอบคลุมถึงวงจรความรู้ที่ละเอียดและครบถ้วน ดังนี้

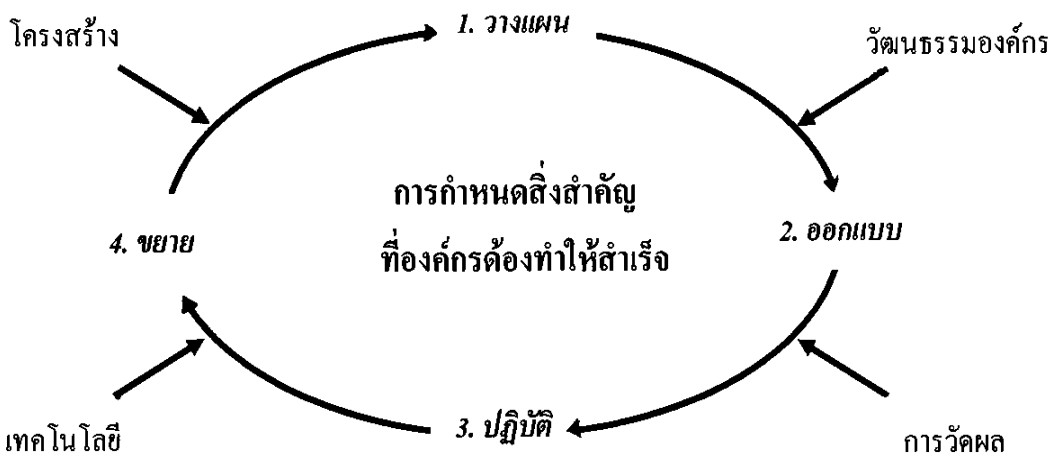
- Identification เป็นการกำหนดความถนัดเฉพาะ กลยุทธ์ การค้นหาแหล่งความรู้
- Capture การดักจับและเก็บความรู้
- Select เป็นการประเมินความรู้ว่ามีคุณค่า เป็นจริง และตรงกับความต้องการรวมทั้งการพิจารณาความรู้ที่ขัดแย้งกัน
- Store เป็นการจัดเก็บความรู้ขององค์กรในฐานความรู้
- Share เป็นการกระจายความรู้ไปยังผู้ใช้ โดยดูความสนใจและชนิดของงานที่ทำ
- Apply เป็นการนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ช่วยในการทำงานหรือการฝึกอบรม
- Create เป็นการสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการวิจัย ทดลอง และการคิดอย่างสร้างสรรค์
- Sell เป็นการพัฒนา และทำการตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ ที่เป็นผลมาจากการใช้ความรู้

กรอบความคิดการจัดการความรู้แบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่กล่าวถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้

เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นักวิชาการที่มีความคิดเห็นภายใต้กรอบแนวคิดแบบ Descriptive มีดังนี้

O'Dell, Grayso and Essaides (1998) ได้เสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ดังนี้

แผนภาพที่ 7 กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ O'Dell



ที่มา: O'Dell, Grayso and Essaides (1998 : 21-27)

กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ O'Dell ประกอบด้วย

1. การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่อไปนี้

1.1 การทำให้ลูกค้าประทับใจ

1.2 การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

1.3 ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผล และพัฒนาบุคลากร

2.2 เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้จัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น ได้แก่ อินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

2.3 โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร การกำหนดเครือข่าย การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

2.4 การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การวางแผน จะทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

3.2 การออกแบบ จะกำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน

3.3 การปฏิบัติ จะจัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน

3.4 การขยายผล จะนำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร

กรอบความคิดการจัดการความรู้แบบผสมผสาน Prescriptive **และ** Descriptive กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วยองค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้สำเร็จ และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย นักวิชาการในกรอบแนวคิดแบบผสมผสาน เช่น

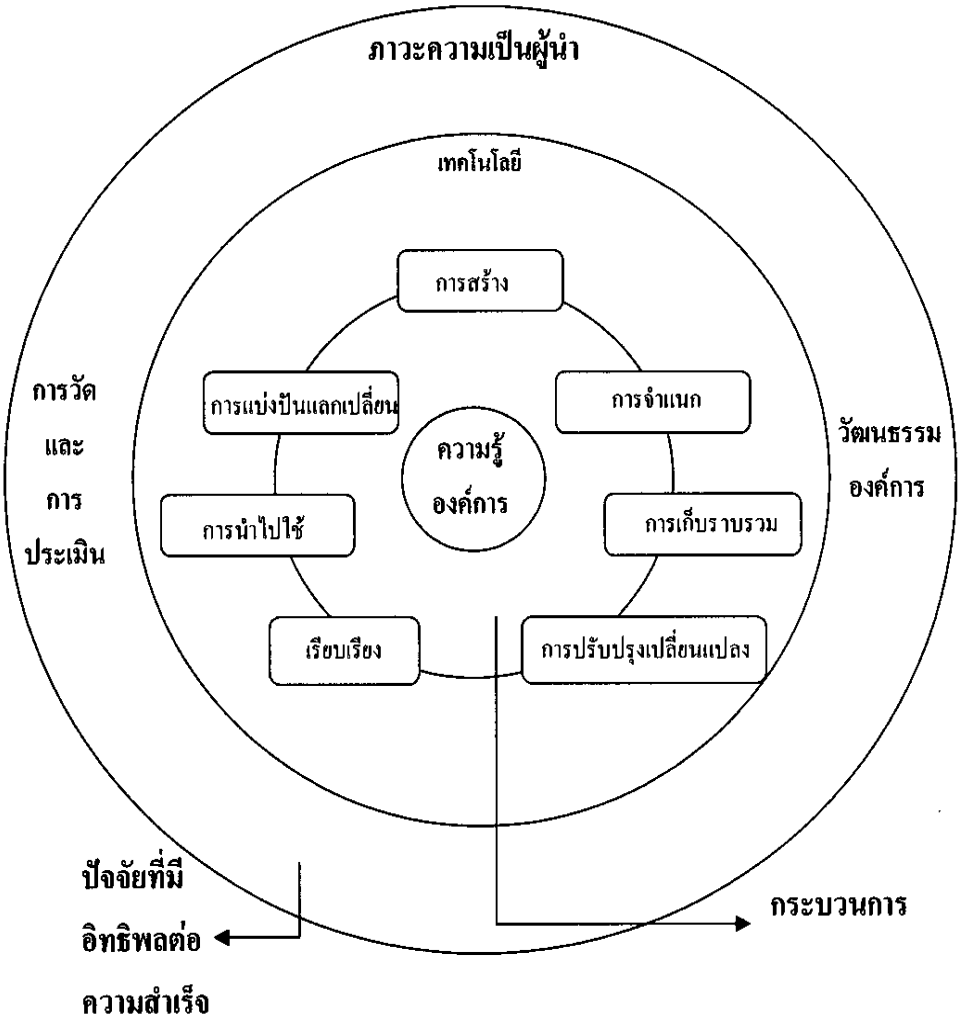
American Productivity & Quality Center (APQC) (1996) มีรูปแบบการจัดการความรู้ในทางธุรกิจประกอบด้วย

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและการประเมินผล

2. กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยขั้นตอนการสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้ การเรียบเรียงความรู้ การนำไปใช้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

3. องค์ความรู้ขององค์กร รูปแบบการจัดการความรู้ในทางธุรกิจตามกรอบความคิดการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจของ American Productivity & Quality Center (APQC) แสดงได้ดังแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 The Knowledge management Assessment Tool



ที่มา: Anderson (1996)

Grover and Davenport (2001) ได้วางกรอบแนวคิดการจัดการความรู้เป็น 3 มิติที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน คือ

มิติที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้าง การเก็บรักษา การนำออกมา การส่งทอดและการนำไปใช้

มิติที่ 2 ปัจจัยพื้นฐานได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี

มิติที่ 3 ด้านบุคคล ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

Singapore Productivity and Standards Board (PSB) (2001) หรือเรียกอีกว่า "องค์กร Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING)" เป็นหน่วยงานระดับชาติด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ เสนอกรอบแนวคิดของการจัดการความรู้ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 อย่างคือ ห่วงโซ่ความรู้ และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ห่วงโซ่ความรู้ หรือกระบวนการความรู้นี้ Singapore Productivity and Standards Board (PSB) เรียกกระบวนการนี้ว่า "GREAT" ซึ่งย่อมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate, Represent, Access, Transfer) กระบวนการ "GREAT" ครอบคลุมกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรทุกกิจกรรม ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการ คือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร

2. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ การที่กระบวนการ "GREAT" จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ มี 4 อย่างคือ

2.1 ภาวะผู้นำและยุทธศาสตร์

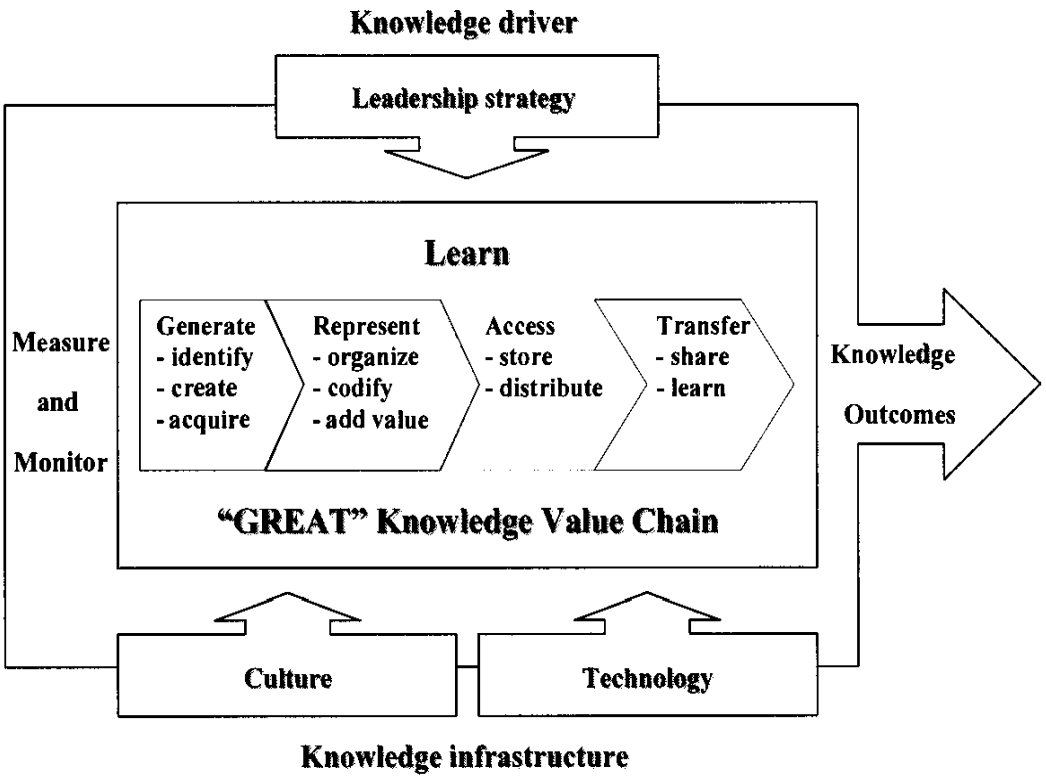
2.2 วัฒนธรรมองค์กร

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.4 การวัดผล

จะเห็นได้ว่ากรอบความคิด "SPRING" ครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและยุทธศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการวัดผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ดังแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 กระบวนการ “GREAT”



ที่มา: Singapore Productivity and Standards Board (2001 : 21)

สรุปได้ว่าจากแนวคิดและกรอบความคิดของการจัดการความรู้ขององค์กรและนักวิชาการต่างๆ Wiig (2002), Nonaka and Takeuchi (1995), Leibowitz and Beckman (1998), O’Dell, Grayso and Essaides (1998), American Productivity & Quality Center (APQC) (1996), Grover and Davenport (2001), Singapore Productivity and Standards Board (PSB) (2001). เห็นว่ากรอบแนวคิดมีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ

1. กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การวัดและประเมินผล

การประยุกต์การจัดการความรู้ในองค์กร

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ทั้งนี้ เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยุคนี้ยังเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ องนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถทำงานได้คลอบคลุมงานหลักขององค์กรทุกด้าน และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน การจัดการความรู้สามารถประยุกต์กับทุกกิจกรรมในองค์กร

O'Dell and Grayson (1998) และ Steward (1999) กล่าวถึงเป้าหมายของการประยุกต์การจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือในการจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าขององค์กร (Customer intelligence) เป็นการจัดการความรู้เพื่อเป้าหมายในการรวบรวมและใช้ความรู้ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า โดยเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก นอกจากนี้การประยุกต์การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศ (Operational excellence) โดยองค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ด้วยกระบวนการของการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการส่งผ่านความรู้เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีการ ได้แก่ การแบ่งปันถ่ายทอดระหว่างพนักงานกับพนักงานเครือข่ายของผู้ปฏิบัติ ชุมชนแนวปฏิบัติ ทีมงานที่รวมคนหลายหน้าที่ ฐานข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งเป็นประโยชน์แก่องค์กรในการการลดเวลาที่ต้องใช้ในการทำงาน ลดความไม่คงที่ในการปฏิบัติ ปรับปรุงการดำเนินงาน พัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

Nanaka (1991) กล่าวว่า การประยุกต์การจัดการความรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Product-to-market excellence) เป็นกระบวนการในการเน้นการถ่ายทอดและใช้ความรู้ เช่น แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ดีและมีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้การเรียนรู้จากบทเรียนหรือประสบการณ์เก่า นอกจากนี้ การประยุกต์การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน (Competitive intelligence) เป็นกระบวนการในการใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาวะที่องค์กรเผชิญกับการแข่งขันสูง สติปัญญาเพื่อใช้ในการแข่งขันอาจมาจากหลายที่ในองค์กร เช่น ฐานข้อมูลออนไลน์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ อินเทอร์เน็ต ลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย

สรุปได้ว่าการประยุกต์การจัดการความรู้ในองค์กร มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรต่างๆ ได้ โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน

ความรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงาน พัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ประโยชน์และการประยุกต์การจัดการความรู้

Wah (1999) ได้จัดทำรายงานการสำรวจ The Management Review ซึ่งผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการในการจัดการความรู้ในองค์กร ส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์ในหลายด้าน ทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการหรือลูกค้า โดยร้อยละ 78 ทำให้ลูกค้าพึงพอใจกับการให้บริการมากขึ้น ร้อยละ 60 ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจต่อการทำงาน ร้อยละ 59 สร้างผลประโยชน์ให้องค์กรเพิ่มมากขึ้น และร้อยละ 52 ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้

ส่วน Bixler (2000) กล่าวว่า ประโยชน์ที่องค์กรคาดหวังจากการจัดการความรู้มีทั้งประโยชน์ที่จับต้องได้และประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ ประโยชน์ที่จับต้องไม่ได้ได้แก่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งผ่านความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแก้ปัญหาขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นต้น ส่วนประโยชน์ที่จับต้องได้ประกอบด้วยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรและการปฏิบัติงาน เป็นต้น จากความหลากหลายของการจัดการความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่นำไปดำเนินการในหลายแง่มุม

Anantatmula (2004) ได้จัดกลุ่มประโยชน์ของการจัดการความรู้ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างความรู้ (Create knowledge) ได้แก่การแบ่งปันถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีและได้วิธีการใหม่หรือช่วยให้การทำงานดีขึ้นกว่าเดิม

2. ด้านการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Exploit knowledge) ได้แก่ ช่วยในการตัดสินใจที่ดีขึ้น พัฒนาทักษะการทำงาน เพิ่มผลผลิต เพิ่มนวัตกรรม และส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Employee development) ได้แก่ การส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ พัฒนาทักษะการทำงาน เพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ได้แก่ช่วยให้การจัดการและให้บริการลูกค้าดีขึ้น เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพิ่มคุณภาพของบริการ และสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้า

5. ด้านความสำเร็จในการดำเนินงาน (Succeed commercially) ได้แก่ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพิ่มขนาดของธุรกิจ ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้และสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ

ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้

เมื่อองค์กรต้องการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร และต้องการให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องพิจารณาองค์ประกอบหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ เนื่องจากแต่ละองค์กรอาจจะมีบริบทที่แตกต่างกันอย่างมาก

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุดมี 3 ประการ คือ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และภาวะผู้นำ อาจจะกล่าวได้ว่าถ้าขาดปัจจัยใดอย่างหนึ่งใน 3 อย่างนี้ โอกาสที่การจัดการความรู้จะเริ่มต้นได้แทบจะไม่มี และเป็นปัญหาที่แก้ยากกว่าปัญหาอื่นๆ เช่น งบประมาณ หรือ เวลาในการดำเนินงาน ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าว

1. **วัฒนธรรมองค์กร** Marquardt (2002) ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์ว่าเป็นคุณค่า ความเชื่อ การปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีหลายประการ แต่ที่มีความสัมพันธ์และความสำคัญต่อการจัดการความรู้นั้น DeTienne และคนอื่นๆ (2004) กล่าวว่ามี 3 ประการได้แก่ ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร (Cooperation) ความไว้วางใจระหว่างกัน (Trust) และแรงจูงใจจากภายนอก (Incentive) ถ้าไม่มีองค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้ไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรได้

2. **วัฒนธรรมการเรียนรู้** วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญมี 10 ประการ คือ การตั้งคำถาม การให้คำแนะนำ การพิจารณาทางเลือก การเสี่ยงและการทดลอง การเปิดใจและเปิดเผย การเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นบทเรียน การคิดอย่างไตร่ตรอง (Reflection) การคิดแบบทบทวน (Retrospect) การพูดคุยกันในเรื่องการเรียนรู้ ความรับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ยอมรับความผิดพลาดได้ (Marquardt, 2002: 231) นอกจากนั้น เขากล่าวว่าจะสังเกตได้ง่ายที่สุดว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมการเรียนรู้หรือไม่นั้น ให้ดูที่ความรวดเร็ว ดังนั้นการเรียนรู้จึงปรากฏอยู่ในทุกส่วนของการปฏิบัติหน้าที่ และลักษณะที่เด่นชั้นอื่นๆ ได้แก่ มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรสามารถจัดการตนเองได้ดี มีการเอื้ออำนาจ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. **ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้** ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ เช่น การที่ผู้บริหารทำตนให้เป็นตัวอย่าง สนับสนุนวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ นำหลักการและเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ สนับสนุนการสร้างทีมและเครือข่ายในรูปแบบต่างๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวก ให้กำลังใจ ให้การยอมรับ และมีความภาคภูมิใจในบุคลากรของตน

Wiig (1997) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ผู้นำควรจะมีลักษณะของการสื่อสารและการใช้นวัตกรรม การวางนโยบายที่ควบคุมและแก้ไขระบบหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ

Schilligo (2007) เสนอแนะเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ได้ครบและนำไปปฏิบัติได้ง่าย รูปแบบนี้มาจากผลงานเรื่อง “Predictors of Effective Knowledge Management” พบว่าปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้งหลายจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เช่น การที่องค์กรจะมีวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรนั้น จะต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในขณะเดียวกันภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้พบว่าองค์กรหรือทีมที่เน้นความสำคัญของการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง องค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงบวกจะทำให้บุคลากรมีความเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรที่รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกจะทำงานอย่างมุ่งมั่นและพร้อมที่จะอุทิศเวลาให้กับองค์กร บุคลากรที่มุ่งมั่นในการทำงานจะมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (เช่น ความเชื่อมั่น หรือความภาคภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก) วัฒนธรรมการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเข้าร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้

O’Dell (1996) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผลมี 4 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผย มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต

3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ชัดเจน

4. การวัดผลการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วน และต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้ประสานกัน เพื่อให้กระบวนการความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น

Arthur Andersen and The American Productivity and Quality Center (1996) เสนอปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมี 4 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรม (Culture)
3. เทคโนโลยี (Technology)
4. การวัดผล (Measurement)

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ (2552) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญระดับสูง ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร 3) ความพร้อมและความสมัครใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 4) บุคลากรในองค์กรยอมรับความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม 6) บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ 7) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 8) การสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานนวัตกรรมพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผล

บุญดี บุญญากิจ (2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว ปัจจัยหลักที่จะให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ชัดเจน องค์กรจะต้องตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อจะได้นำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรม (Culture) องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรมักจะไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะคิดว่าความรู้คืออำนาจที่จะช่วยให้ตนเองมีความสำคัญมากกว่าคนอื่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา สิ่งที่องค์กรจะต้องทำคือ การทำความเข้าใจและขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่กีดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ง่ายขึ้น และระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ นำเอาความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงการช่วยให้ข้อมูลต่างๆ มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีมาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่า ระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อกับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ รวมถึงต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ และต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่เป็นเครื่องมือที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

4. การวัด (Measurements) องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่สามารถทราบสถานะปัจจุบันได้ถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการจัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) โครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างนี้อาจเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่หรืออุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนี้แล้วยังหมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร สุดท้ายยังหมายถึงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน ระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ (2552) ได้กล่าวถึง เงื่อนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษาประกอบด้วย

1. ขาดการสนับสนุนการจัดการความรู้จากผู้บริหาร
2. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้
3. ขาดการบริหารจัดการบุคคลที่เป็นระบบ
4. มีข้อบกพร่องด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. การบริหารจัดการทั่วไปไม่เหมาะสม

Riege (2005) ได้รวบรวมปัญหาและอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้จำนวนมาก โดยแยกออกเป็นอุปสรรคระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับเทคโนโลยี ดังนี้

1. ระดับบุคคล

1.1 ไม่มีเวลามาให้ความรู้สำหรับบางคน และสำหรับบางคนไม่มีเวลามารับรู้สึกกลัวว่าเมื่อเปิดเผยความรู้ของตนเองออกไปแล้ว ตนจะไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรอีกต่อไป

1.2 ไม่ตระหนักถึงคุณค่าหรือประโยชน์ของความรู้ที่ตนเองมีอยู่

1.3 ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.4 บรรยากาศในองค์กรเน้นการให้ความสำคัญต่อความรู้ชัดแจ้งมากกว่าความรู้ฝังลึก

1.5 การบริหารงานเน้นการบังคับบัญชาตามสายงาน

1.6 มีการใช้ประโยชน์บทเรียนที่ผิดพลาดในอดีต

1.7 ไม่มีการพบปะสังสรรค์กันระหว่างบุคลากร

1.8 การสื่อสารในองค์กรมีปัญหา อาจจะเป็นการสื่อสารด้วยเอกสาร หรือการสนทนา

1.9 ไม่มีการสร้างกลุ่มและเครือข่าย

2. ระดับองค์กร

2.1 ขาดภาวะผู้นำ

2.2 ทิศทางการบริหารงานไม่แน่นอน ชัดเจน

2.3 ไม่มีสถานที่ที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.4 ไม่มีระบบการให้แรงจูงใจและให้รางวัลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.5 วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.6 ไม่ให้ความสำคัญต่อการรักษาความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร

2.7 ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่จำเป็น

2.8 ขาดทรัพยากรที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.9 ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการแข่งขันในองค์กร

2.10 การสื่อสารและการลื่นไหลของความรู้

3. ระดับเทคโนโลยี

3.1 ไม่มีการบูรณาการระบบและกระบวนการทำงานของเทคโนโลยี มีผลทำให้การทำงานช้าลง

3.2 มีการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีทำอะไรได้และทำอะไรไม่ได้

3.3 บุคลากรไม่กล้าใช้เทคโนโลยี

3.4 มีการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี

3.5 ไม่มีการนำเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทำให้ต้องใช้ของเก่าล้าสมัย

Martin (2004) ได้ทำการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ในองค์กร มีดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วยการขาดการตระหนักถึงคุณค่าของสภาพแวดล้อมแบบเปิดกว้างขององค์กร ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่รีบตัดสินใจ ขาดการใช้กระบวนการความรู้มาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ไม่มีการตรวจสอบสารสนเทศก่อนนำไปใช้ โดยนำสารสนเทศที่ผ่านการกรองมาแล้วมาใช้งานเลย (filtered information) ทำให้ความเชื่อมั่นในกระบวนการความรู้ต่ำลง โดยปัญหามาจากสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจได้ถูกกลั่นกรองหรือกระทำก่อนที่ผู้บริหารจะมีโอกาสรู้ในทุกทางเลือก ผู้บริหารที่มีลักษณะเผด็จการ ไม่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีการตรวจสอบปัญหาของความรู้ หรือการสนับสนุนให้การสร้างเครือข่ายเพื่อทดสอบและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ปัญหาโครงสร้างขององค์กรที่มีการสั่งการแบบบนลงล่าง หรือ top-down organization โครงสร้างแบบนี้ทำให้เกิดปัญหาเนื่องจากผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและการควบคุม และการไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร ก็เป็นสิ่งที่กีดขวางกระบวนการแบบเปิดในการแลกเปลี่ยนความรู้

2. ความไม่พร้อมในเรื่องของทรัพยากรที่สนับสนุน การที่กระบวนการความรู้จะเกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีความพร้อมในเรื่องทรัพยากรที่สนับสนุน ให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและปราศจากอุปสรรค แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ระบบการดำเนินงานในระดับฐานราก

ยังมีปัญหา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของทรัพยากรที่มาสนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะการขาดการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ โดยงบประมาณที่ได้รับลดน้อยลงหรือไม่สอดคล้อง

3. การขาดนโยบาย (Lack of policy) นโยบายที่จำกัดและไม่ชัดเจนนำไปสู่ความสับสนและไม่สอดคล้องในการปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

4. ช่องว่างของการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสารที่ไม่ดี เป็นอุปสรรคต่อสภาพแวดล้อมของกระบวนการความรู้ เช่นการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น อีเมล์ แทนการพูดคุยแบบเผชิญหน้าหรือทางโทรศัพท์ ก็เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้การเปิดกว้างทางความคิดลดน้อยลงเพราะขาดการเผชิญหน้า

5. การต่อต้านของบุคลากร (Resistance) ซึ่ง Martin (2004) พบว่าในสภาพปัจจุบันคนในสถาบันเกิดการต่อต้านกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้มีวงจรการเรียนรู้ที่ไม่เข้มแข็ง ปัญหาด้านบุคลากรเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมากในสถาบันอุดมศึกษา พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการต่อต้านวงจรการเรียนรู้ประกอบด้วย 2 ลักษณะคือการต่อต้านไม่ยอมเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการความรู้ และการไม่สนใจนวัตกรรมใหม่ ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการผลิตและสร้างความรู้ใหม่ การที่บุคลากรในองค์กรมีการต่อต้านวงจรการเรียนรู้นั้น มีสาเหตุมาจากความเคยชินกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากมีอาชีพการงานที่ก้าวหน้ามาจากสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิม เคยชินกับการทำงานที่สะดวกสบาย และรู้สึกว่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความสะดวกสบายและมั่นคงแล้ว จึงพยายามหาวิธีการต่อต้านสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่ เช่น ไม่ชอบการพบปะแลกเปลี่ยน (meeting) การมีภาระงานมากเกินไป มีความคิดว่ากระบวนการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำอะไรมากเกินไป โดยมองไม่เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น บุคลากรบางคนจัดวางอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมกระบวนการความรู้ ทำให้ไม่มีความสามารถในการเข้าร่วมกับเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น และบางคนรู้ว่ามีช่องว่างหรือเกิดปัญหาการขาดความรู้อยู่ในองค์กร แต่ก็ขาดความรู้สึกในการผลักดันตนเองให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552: 34) สรุปปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ เช่น ขาดการให้รางวัล การยกย่องชมเชย มีช่องว่างของการสื่อสาร ขาดการสื่อสารแบบเผชิญหน้า

2. ปัญหาด้านงบประมาณที่สนับสนุนการดำเนินงานมีไม่เพียงพอ

3. ปัญหาด้านการขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

4. ปัญหาด้านองค์กรและการบริหารงานในองค์กร ที่ไม่สนับสนุนการจัดการความรู้ ดังนี้

4.1 โครงสร้างองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ โครงสร้างขององค์กรที่เน้นการสั่งการแบบบนลงล่าง หรือ Top-down organization โครงสร้างแบบนี้ทำให้เกิดปัญหาเนื่องจากผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด โดยไม่ค่อยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น รวมถึงโครงสร้างที่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่มีหลายช่วงชั้น เป็นอุปสรรคต่อการไหลของความรู้

4.2 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการสร้างและแบ่งปันความรู้ เช่น บุคลากรบางคนถูกจัดวางอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมกระบวนการความรู้ ทำให้ไม่มีความสามารถในการเข้าร่วมกับเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

4.3 องค์กรขาดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานจัดการความรู้ นโยบายที่จำกัดและไม่ชัดเจนนำไปสู่ความสับสนและไม่สอดคล้องในการปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

4.4 การบริหารงานในองค์กรขาดการเน้นให้แต่ละคนทำงานเป็นทีม

4.5 การบริหารงานในองค์กรขาดการดำเนินงานในลักษณะการหมุนเวียนบุคลากร

5. ปัญหาจากตัวผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย

5.1 การขาดพันธะสัญญาและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

5.2 พฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ มีดังนี้

5.2.1 การขาดการตระหนักถึงคุณค่าของสภาพแวดล้อมแบบเปิดกว้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

5.2.2 ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่รีบตัดสินใจ ขาดการใช้กระบวนการความรู้มาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ

5.2.3 ผู้บริหารที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

5.2.4 ผู้บริหารที่ไม่มีการตรวจสอบสารสนเทศก่อนนำไปใช้ โดยนำสารสนเทศที่ผ่านการกรองมาแล้วมาใช้งานเลย (Filtered information) ทำให้ความเชื่อมั่นในกระบวนการความรู้ต่ำลง โดยปัญหามาจากสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจได้ถูกกลั่นกรองหรือกระทำก่อนที่ผู้บริหารจะมีโอกาสรู้ในทุกทางเลือก

5.2.5 ผู้บริหารที่มีลักษณะเผด็จการ ไม่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีการตรวจสอบปัญหาของความรู้ หรือการสนับสนุนให้การสร้างเครือข่ายเพื่อทดสอบและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

5.2.6 การบริหารงานที่มีการควบคุมและไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. ปัญหาที่เกิดจากตัวบุคลากร ประกอบด้วย

6.1 ความรู้สึกที่รู้สึกว่าไม่ได้เป็นเจ้าขององค์กร

6.2 ขาดความต้องการในการประยุกต์การจัดการความรู้

6.3 ปัญหาจากการต่อต้านกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย 2 ลักษณะคือการต่อต้านไม่ยอมเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการความรู้ และการไม่สนใจนวัตกรรมใหม่ ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการผลิตและสร้างความรู้ใหม่ อันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ความเคยชินกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีภาระงานมากเกินไป การไม่ต้องการใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาการทำงาน หรืออยู่ในตำแหน่งงานที่ไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

6.4 ขาดความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ และไม่มีเวลาที่จะแบ่งปันถ่ายทอดให้ผู้อื่น

6.5 ขาดทักษะเกี่ยวกับเทคนิคการนำการจัดการความรู้มาใช้

6.6 ไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และไม่ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

7. ปัญหาด้านกระบวนการดำเนินงานจัดการความรู้ ประกอบด้วย

7.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่ขาดมาตรฐานในการดำเนินงาน

7.2 ปัญหาด้านการวัดผลการจัดการความรู้

7.3 องค์กรขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร

7.4 การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการจัดเก็บและรวบรวม

7.5 ปัญหาด้านการประเมินความรู้

7.6 ปัญหาด้านการทำให้ความรู้สะดวกในการใช้งาน

Vaas (1999) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลที่คนในองค์กรไม่เต็มใจในการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้มาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การขาดความเต็มใจและการไม่มีเวลาเพียงพอ การขาดทักษะด้านเทคนิคการจัดการความรู้ การไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และประโยชน์ที่จะได้รับ การขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม การขาดพันธะสัญญาและการส่งเสริมจากผู้บริหาร การขาดงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้

นอกจานี้ Stankosky (1996) ได้ทำรายงานการสำรวจอุปสรรคของความสำเร็จในการจัดการความรู้ใน Earnst and Young KM International Survey พบปัญหาของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ความรู้สึกที่รู้สึกว่าไม่ได้เป็นเจ้าขององค์กร 3) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) โครงสร้างองค์กร 5) กระบวนการที่ไม่มีมาตรฐาน 6) พันธะสัญญาของผู้บริหารระดับสูง 7) การให้รางวัล การยกย่องชมเชย 8) การเน้นให้แต่ละคนทำงานเป็นทีม และ 9) การหมุนเวียนบุคลากร

สรุปได้ว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ หมายถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรซึ่งสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและความล้มเหลวในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน การวัดและประเมินผล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน สามารถโน้มน้าว จูงใจบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างค่านิยมและวัฒนกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านการจัดการความรู้

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เช่น ความไว้วางใจ การเห็นคุณค่าความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การยอมรับความรู้ของคนอื่น วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรยอมรับ ไว้วางใจกัน รักและผูกพันต่อองค์กร เกิดจิตสำนึกในการร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น ช่วยจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้ ช่วยให้บุคลากรค้นหาความรู้ ดึงความรู้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. โครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง ระบบรองรับทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ระบบที่เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงโครงสร้างหน่วยงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบประเมินผลงาน ระบบการยกย่องชมเชย ระบบการให้รางวัล

5. การวัดและประเมินผล หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้องค์กรได้ทราบสถานะปัจจุบันว่ามีความก้าวหน้า และมีผลเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผลและปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งในเรื่องของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ความรู้ส่งผลให้ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร ในการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์การดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดพร้อมทั้งอธิบายปรากฏการณ์การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตน โดยมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสามารถใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสืบทอดจุดหมายขององค์การต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพองค์กร

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge (1990) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

David A. Gavin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Watkins และ Marsick (1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานใช้การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) แก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตรการเรียนรู้ (Learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation)

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (Technology application)

Yulk (2002) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

Pettinger (2002) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ยุทธวิธีและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรที่เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานและการดำเนินงานต่างๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริมพฤติกรรม เจตคติ และทักษะ

วิจารณ์ พานิช (2547) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

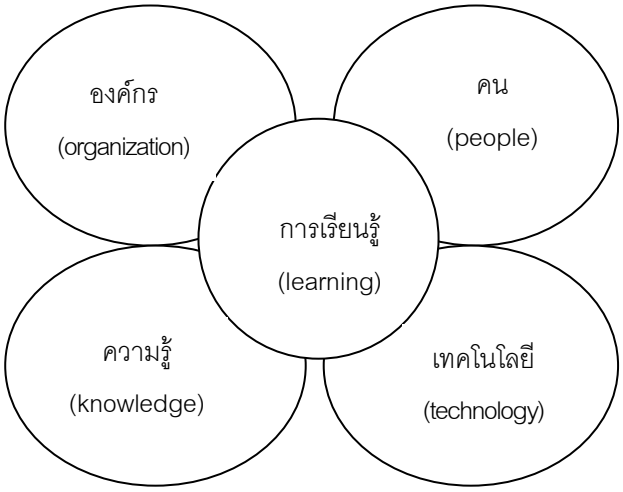
กมลรัตน์ วัชรินทร์ (2552) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง(Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ยังได้เสนอ 5 องค์ประกอบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การเรียนรู้ - พลวัตรการเรียนรู้ (learning dynamics)
2. องค์กร - การปรับเปลี่ยนองค์กร (organizational transformation)
3. สมาชิกในองค์กร - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
4. ความรู้ - การจัดการความรู้ (knowledge management)
5. เ ทคโนโลยี - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

แผนภาพที่ 10 องค์ประกอบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt



ที่มาภาพ : Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1996)

นอกจากนี้ กมลรัตน์ วัชรินทร์ (2552) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และ 6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร ยุทธศาสตร์ และโครงสร้าง

3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ผู้รับบริการ/ลูกค้า คู่ค้าพันธมิตร/หุ้นส่วน และชุมชน

4. ความรู้ (Knowledge)หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (appropriate structure) มีคำอธิบายงาน (job description) มีความยืดหยุ่นต่อการจัดตั้งทีมงาน ใช้สมรรถนะ(competency)ในคำอธิบายงาน มีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ (scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่าย สายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกล (video conference) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) การสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกม (simulation games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ยุทธศาสตร์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมียุทธศาสตร์ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการและการประเมิน

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้ทุกคนได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานสัมพันธ์ที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) เป็นการทำงานที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) ค่านิยม (value) และการมีความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

นอกจากนี้ Marquardt (1996) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย

1. การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. การบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมียุทธศาสตร์
3. การยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ และมองความล้มเหลวเป็นการเรียนรู้
4. การมีระบบการสื่อสารที่ดี ทำให้เข้าถึงความรู้ สะดวก คล่องตัวและยืดหยุ่น
5. การจัดการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง
6. การปรารภนาในคุณภาพและการปรับปรุงแก้ไข
7. การบริหารโดยใช้หลักประชาธิปไตย
8. การส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

ส่วน กมลรัตน์ วัชรินทร์ (2552) ได้สรุปลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึก ข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด(patterns of thinking) ใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ 5 ประการ คือ

1. System Thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่ง และเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผล สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. Mental Model คือ การตระหนักถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. Personal Mastery องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. Shared Vision องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. Team Learning ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดภายในหรือจากภายนอก การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากหลัก 5 ประการนี้จะเกิดการเกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวม โดยอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ส่วนบุญส่ง หาญพานิช (2546) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญาและสรรสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าแก่องค์กร โดยมีการดำเนินการพัฒนาในสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดพันธกิจ
2. เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการ
3. ประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. สร้าง ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดที่เป็นระบบและการกระทำ
6. เรียนรู้ยุทธศาสตร์
7. เรียนรู้ภาวการณ์เป็นผู้นำ

ในขณะที่ กมลรัตน์ วัชรินทร์ (2552) กล่าวถึง แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ(Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความ สามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

กล่าวโดยสรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคลากรให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมกันอย่างเต็มใจในการยกระดับความรู้ความสามารถของตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยองค์กรให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้การเรียนรู้นั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืน

3. แผนการศึกษาระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรที่ทำให้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมของคนและระบบต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร โดยเฉพาะภาวะพึ่งพิงที่จะมีสูงขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ คนวัยแรงงานจะต้องรับภาระเพิ่มขึ้นในการดูแลผู้สูงอายุ ขณะที่พื้นฐานความรู้ ทักษะ และผลิตภาพแรงงานของไทยยังต่ำ การผลิตของประเทศจะลดลงเพราะประชากรในวัยแรงงานลดน้อยลง ซึ่งจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ รวมถึงการจัดระบบการคุ้มครองทางสังคมต่างๆ ที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอ โดยเฉพาะบริการทางการแพทย์ เนื่องจากการเกิดโรคเรื้อรังและโรคที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายในการจัดบริการสาธารณสุขและการจ่ายผลตอบแทนเพื่อการเกษียณอายุที่จะเพิ่มขึ้น

ในอีกด้านหนึ่งประเทศไทยมีโอกาสจากประชากรโลก โดยเฉพาะประเทศพัฒนาแล้วที่มีพฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงเป็นนิยมบริโภคสินค้าธรรมชาติ และกระแสนิยมวัฒนธรรมตะวันออก ทำให้สามารถนำจุดแข็งด้านวัฒนธรรม ภูมิปัญญา และทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้ การประเมินสถานการณ์ในการพัฒนาคนและสังคมไทยพบว่า คนไทยจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่ยังมีผลกระทบของการพัฒนาอีกหลายประเด็นสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไขและเสริมสร้างให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

ในส่วนของการพัฒนาด้านการศึกษาของประเทศไทยที่มีการขยายตัวเชิงปริมาณอย่างรวดเร็ว โดยมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังต่ำกว่าประเทศในแถบเอเชียอีกหลายประเทศ และที่สำคัญคุณภาพการเรียนเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เมื่อได้พิจารณาในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของประเทศไทยใน 4 วิชาหลัก คือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าร้อยละ 50 มาโดยตลอด รวมทั้งยังขาดความเข้มแข็งในด้านความรู้ และทักษะพื้นฐานในการทำงาน ด้านการคิด วิเคราะห์ และสร้างสรรค์ ทักษะการอ่านของนักเรียนไทยส่วนใหญ่มีค่าไม่เกินระดับ 2 จากทั้งหมด 5 ระดับ คนไทยได้รับโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตมากขึ้น แต่ยังไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้สู่การใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร ขณะที่หมูบ้านทั่วประเทศมีศูนย์การเรียนรู้ชุมชน การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศมีมากขึ้น กำลังคนระดับกลางและระดับสูงขาดแคลนทั้งปริมาณและคุณภาพเป็นจุดฉุดรั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แม้แรงงานไทยที่จบการศึกษาสูงกว่าระดับประถมศึกษา แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพการผลิตของแรงงานไทยยังต่ำเมื่อเทียบกับมาเลเซีย เกาหลี สิงคโปร์ ไต้หวัน กำลังคนระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์ยังมีสัดส่วนที่ไม่เหมาะสมและมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาต่ำ โดยบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีอยู่เพียง 6.7 คนต่อประชากรหมื่นคน การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศอยู่ในระดับต่ำ แม้ว่าการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์อยู่ในระดับต่ำ

นอกจากนี้คนไทยกำลังประสบปัญหาวิกฤตค่านิยม จริยธรรม และพฤติกรรม เชื่อมโยง

ถึงการดำเนินชีวิต ความประพฤติ ความคิด ทัศนคติและคุณธรรมของคนในสังคม ซึ่งเป็นผลกระทบจากการเลื่อนไหลของวัฒนธรรมต่างชาติที่เข้าสู่ประเทศไทยโดยผ่านสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อสร้างสรรค์ยังมีน้อย สื่อที่เป็นภัยและผิดกฎหมายมีการเผยแพร่มากขึ้น แม้มีมาตรการปราบปรามอย่างเข้มงวด แต่เว็บบริการทางเพศเพิ่มขึ้น 3 เท่าตัว ขณะที่คนไทยโดยเฉพาะเด็กและเยาวชนยังไม่สามารถคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประกอบกับสถาบันทางสังคม อาทิ สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษามีบทบาทน้อยลงในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และพัฒนาศักยภาพคนไทย โดยเฉพาะเด็กและเยาวชน ครอบครัวมีความเปราะบาง อัตราการหย่าร้างสูงขึ้น สถาบันการศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรมของผู้เรียนไม่มากเท่าที่ควร สถาบันศาสนายังใช้ประโยชน์จากศาสนสถานและบุคลากรทางศาสนาซึ่งมีอยู่มากมายไม่เต็มที่ และขาดความสอดคล้องกับภาวะปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยมีวัฒนธรรมไทยที่มีความหลากหลายโดดเด่น มีระบบความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมรากฐานในการสร้างความเข้มแข็งให้สังคมไทย รวมทั้งมีภูมิปัญญาไทยที่มีการสั่งสม สืบทอดและรักษาไว้อย่างรู้คุณค่า มีปราชญ์และผู้รู้ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งสามารถนำความรู้ไปใช้ในการต่อยอดความรู้ได้อีกมาก ทำให้ต้องมีการถ่ายทอด สืบค้น ถอดความรู้ รวบรวม พัฒนาและนำไปใช้ประโยชน์โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบให้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสังคมไทยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับการมุ่งเพิ่มอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้โครงสร้างทางสังคมอ่อนแอ ไม่เป็นธรรม และต้องพึ่งพิงต่างประเทศเป็นหลัก ได้แสดงผลให้ประจักษ์ชัดเจนแล้วว่าเป็นทิศทางการพัฒนาที่ผิดพลาด และได้ให้ข้อสรุปอันมีค่ายิ่ง โดยเฉพาะในข้อที่ว่า คุณภาพชีวิต เป็นมิติขององค์รวมจากปัจจัยในทุกๆ ด้าน จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนายุทธศาสตร์ และแนวนโยบายใหม่ภายใต้กรอบทิศทางที่ให้ความสำคัญอย่างทัดเทียมกันทั้งทุนทางเศรษฐกิจ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ และทุนธรรมชาติ โดยยึดมั่นในวัฒนธรรม วิถีชีวิตแบบไทยที่มีศาสนธรรมเป็นหลักประจำใจ ให้คงเอกลักษณ์มั่นคงไว้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ของสังคมโลก โดยเฉพาะคุณภาพชีวิต ได้กลายเป็นหัวใจของทิศทางที่เปลี่ยนแปลงในการพัฒนา ด้วยมิติแห่งคุณภาพชีวิตที่ดีเท่านั้นที่จะช่วยประคับประคองให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีดุลยภาพ และยั่งยืน โดยแสดงออกด้วยผลสำเร็จจากการพัฒนาคุณภาพของคน ให้เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย ศีล จิต และปัญญา พร้อมทั้งความสามารถในการสร้างสรรค์สังคมคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมอันกอปรด้วยความสมานฉันท์และความเอื้ออาทรต่อกัน สังคมทุกวันนี้และในอนาคตเป็นสังคมฐานความรู้ ที่การเรียนรู้ ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริม และสร้าง

สภาวการณ์เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ในประเทศ โดยยึดหลักการให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับตนเองและชุมชนท้องถิ่น การสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนและทุกระดับได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้เกิดพลังชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง อันจะเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืนตลอดไป

จากการประเมินสถานะคนและสังคมไทยประกอบกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาในอนาคต ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ จึงมุ่งพัฒนาคนและสังคมไทย ให้มีคุณธรรมนำความรู้โดยการพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่มทุกวัยตลอดชีวิต ตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานที่เข้มแข็ง มีทักษะชีวิต พัฒนาสมรรถนะ ทักษะของกำลังแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต เพื่อให้มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่โลกของการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ โดยการสร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ โดยพยายามส่งเสริมให้คนไทยมีนิสัยรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีการจัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงประเทศ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีการเสริมสร้างสุขภาวะของคนไทยให้มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและใจ เน้นการพัฒนาระบบสุขภาพอย่างครบวงจร มุ่งการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน มีการฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ โดยการเสริมสร้างการบริโภคอาหารที่ปลอดภัย ลด ละ เลิกพฤติกรรมเสี่ยงต่อสุขภาพ และการเสริมสร้างคนไทยให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติสุข โดยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในสังคมบนฐานของความมีเหตุมีผล ดำรงชีวิตอย่างมั่นคงทั้งในระดับครอบครัวและชุมชน พัฒนาระบบการคุ้มครองทางเศรษฐกิจและสังคมที่หลากหลายและครอบคลุมทั่วถึง สร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน ส่งเสริมการดำรงชีวิตที่มีความปลอดภัย น่าอยู่ บนพื้นฐานของความยุติธรรมในสังคม เสริมสร้างกระบวนการยุติธรรมแบบบูรณาการ และการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังควบคู่กับการเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิทธิและหน้าที่ของพลเมืองและความตระหนักถึงคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เพื่อลดความขัดแย้ง

แผนการศึกษาแห่งชาติ จึงเป็นแผนยุทธศาสตร์ชี้นำสำหรับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในแต่ละแผนงาน/โครงการ เพื่อการปฏิรูปการศึกษา การบริหาร และการจัดการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกันทั้งประเทศในระยะ 15 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2545 จนถึง พ.ศ. 2559 ที่มุ่งพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งความรู้ นำพาไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ให้คนไทยทั้งปวงได้รับ

โอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้ ฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานสร้างรายได้ พาประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม โดยมีการกล่าวไว้ในวัตถุประสงค์ที่ 2 : สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ในแนวนโยบายเพื่อการดำเนินการที่ 5 และ 7 ดังต่อไปนี้ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559: 60-71)

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 5 : การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคน

สังคมคุณธรรม สังคมสันติ และสังคมการพึ่งตนเอง เป็นสังคมอุดมคติที่จำเป็นจะต้องก้าวไปให้ถึง คนไทยทุกคนจึงต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความฉลาดรู้ เป็นพลเมืองและศาสนิกชนที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นพื้นฐานของการดำเนินชีวิต โดยทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย จากแหล่งการเรียนรู้ในหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่อง และผสมกลมกลืนไปกับวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลในแต่ละช่วงอายุ ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา จนเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต มีความรู้พื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการประกอบสัมมาอาชีพ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถดูแลสุขภาพที่ถูกต้องและพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองได้ในทุกช่วงชีวิต และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติโดยรวม ซึ่งหากจะให้เกิดขึ้นได้จริงต้องกำหนดเป้าหมาย กรอบการดำเนินงาน และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ดังนี้

เป้าหมาย

1. คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา มีความใฝ่รู้ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องเต็มตามศักยภาพ

2. คนไทยทุกคนมีความซื่อสัตย์สุจริต รู้จักผิดชอบชั่วดี มีระเบียบวินัย ประหยัดอดออม มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และมีสุขภาพแข็งแรง

3. คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุแต่ละวัยจากสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย มีคุณภาพและยืดหยุ่นตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน

กรอบการดำเนินงาน

1. จัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น เปิดกว้าง และเข้าถึงได้ง่ายสำหรับทุกคน

2. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยพัฒนาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต รวมทั้งสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตลอดชีวิต

3. พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมวิทยาการที่หลากหลาย สำหรับการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตตั้งแต่ระดับชุมชนจนถึงระดับชาติ

4. พัฒนาข้อมูล สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5. จัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ครอบคลุมทั้งความรู้วิชาการ ความรู้ทั่วไป ความรู้ด้านอาชีพ และความรู้ด้านศาสนา ที่อำนวยประโยชน์ทั้งกับตนเองและผู้อื่น

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. รัฐบาล

1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตของประชาชน ทั้งที่เป็นความรู้วิชาการ ความรู้ทั่วไป ความรู้ด้านอาชีพ และความรู้ด้านศาสนา ด้วยกระบวนการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย โดยเฉพาะส่งเสริมและสนับสนุนให้บ้านและครอบครัวเป็นแหล่งการเรียนรู้แห่งแรกของทุกคน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้มีปัญญา มีความคิด มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีความเพียร รวมทั้งพัฒนาศาสนสถานให้สะอาด ร่มรื่นเหมาะสมกับการศึกษา การปฏิบัติธรรม และเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และการทำกิจกรรมร่วมกันของชุมชน เพื่อนำไปสู่การเป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้

1.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในการจัดให้มีการเรียนรู้ ทั้งในชุมชนและสถานศึกษาในทุกระดับด้วยรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน

1.3 กำหนดมาตรการและกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดการศึกษาในทุกระดับด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความเป็นศูนย์กลางการศึกษาของประเทศในระดับนานาชาติ

1.4 ส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งเรียนรู้อื่น โดยกระจายแหล่งเรียนรู้เหล่านี้ให้ทั่วถึง และครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อสร้างโอกาสให้เท่าเทียมกันในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตของประชาชน

1.5 ให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล ครอบครัว ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศาสนสถาน และสถานประกอบการในฐานะที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน เช่น สนับสนุนให้เกิดโครงการเพื่อพัฒนาคนในชุมชนให้สามารถเป็นบุคลากรจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคนในชุมชน

1.6 รณรงค์ให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้ทั้งที่เป็นประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ต่อสังคม โดยส่งเสริมให้สื่อมวลชนเข้ามามีบทบาทในการสร้างกระแสค่านิยมที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างรอบด้าน พร้อมทั้งจัดหาประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในแต่ละช่วงของชีวิต เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสังคม เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้คนไทยทุกคนเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และใฝ่ฝึกหัดอบรมตน

1.7 กำหนดกลไกต่างๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการเข้าถึง และการได้รับบริการด้านข้อมูลข้อสารสนเทศที่ถูกต้อง สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกคน เช่น กำหนดให้มีองค์กรเฉพาะที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ ซึ่งอาจปรับปรุงองค์กรที่ทำหน้าที่อยู่เดิม เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นศูนย์กลางการให้บริการแก่บุคคล ชุมชน และภาคธุรกิจด้วยความร่วมมือของพันธมิตรต่างๆ โดยยึดถือหลักการที่ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

1.8 ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างมาตรการจูงใจผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ผู้สร้างปัญญาเพื่อชุมชน ผู้จัด หรือผู้สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยมาตรการหรือวิธีการต่างๆ เช่น การประกาศเกียรติคุณยกย่อง การให้รางวัล หรือผลตอบแทนในรูปเงินช่วยเหลือ หรือการได้รับลดหย่อนภาษี

1.9 ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานแบ่งระดับหรือเทียบระดับ รวมทั้งการเทียบโอนหลักฐานการศึกษาหรือการเรียนรู้กันได้ทั้งในการศึกษารูปแบบเดียวกัน และระหว่างการศึกษาทั้งสามรูปแบบ เพื่อให้บุคคลมีโอกาสศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถเลือกเรียนด้วยการศึกษาประเภทใดก็ได้ตามความต้องการ

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาให้บ้าน ชุมชน และสถานประกอบการในพื้นที่เป็นศูนย์กลางการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน เช่น การจัดตั้งเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ของชุมชน การสนับสนุนเงินทุนโครงการริเริ่มที่มีลักษณะส่งเสริมการเรียนรู้ของครอบครัวและชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการจัดตั้งศูนย์วัฒนธรรม/พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น ที่เก็บรวบรวมศิลปวัตถุ โบราณวัตถุ หัตถกรรมพื้นบ้าน เพื่อให้เป็นแหล่งการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2 จัดสรรงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนในชุมชนท้องถิ่นมีโอกาสได้เรียนรู้อย่างสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ และเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต โดยใช้คุณธรรมเป็นฐาน

2.3 ส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความได้เปรียบของชุมชนท้องถิ่น เกิดความรักผูกพัน และหวงแหนชุมชน พร้อมที่จะร่วมพัฒนาศักยภาพชุมชนของตนให้เข้มแข็งและเจริญรุ่งเรืองต่อไป

2.4 สนับสนุนให้มีศูนย์ความรู้ของชุมชนที่สามารถให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่ทั้งในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้ภายในชุมชนต่างๆ มีการพัฒนาบทบาทของห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ ตลอดจนการขยายประโยชน์จากศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วย เช่น เปิดโอกาสให้ใช้สถานที่เพื่อการเรียนรู้ของคนในชุมชน

3. สถานศึกษา

3.1 พัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างเสริมกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคนในแต่ละช่วงวัยของชีวิต ให้มีความรอบรู้และการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีโอกาสพัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยมีการบูรณาการเนื้อหาและวิธีการสอนอย่างเหมาะสม มีการใช้สื่อ และริเริ่มสร้างสื่อจากภูมิปัญญาในท้องถิ่น เช่น สื่อจากศิลปะและศิลปินพื้นบ้าน และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปัญญา มีคุณธรรม มีความสุข และรักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนเข้าใจและรู้วิธีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะและกระบวนการคิด และการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษา การประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิต และการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเองต่อไปในอนาคต

3.4 ให้สถาบันผลิตครูปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน เพื่อผลิตและฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต และให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้คนทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต และสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ได้อย่างสะดวกและต่อเนื่อง

3.5 สร้างมาตรการและกลไกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้โอกาสสำหรับทุกคนได้เข้ามาสู่กระบวนการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นความรู้ด้านวิชาการ ด้านการประกอบอาชีพ และความรู้เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคข้อมูลข่าวสารอย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ

4. ประชาชน/องค์การประชาคม/ภาคเอกชน

4.1 จัดให้มีเวทีของชุมชน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งที่เป็นความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4.2 ให้องค์การชุมชน องค์การอาสาสมัคร สนับสนุน เตรียมอุปกรณ์ ตลอดจนการฝึกอบรมและสร้างบุคลากร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในบ้านและในชุมชนมากขึ้น

4.3 สถานประกอบการภาคเอกชนสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งในลักษณะการเรียนรู้ในงาน และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงกับสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้รับการพัฒนาในลักษณะที่หมุนเวียนต่อเนื่อง

4.4 ส่งเสริมการดำเนินงานของวิทยาลัยชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนมีความรู้และมีทักษะในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพชุมชน โดยดำเนินงานในรูปแบบของหุ้นส่วนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

5. องค์การอิสระและองค์การวิชาชีพ

5.1 จัดการประชุมเพื่อปรึกษาหารือระหว่างภาครัฐกับผู้แทนองค์การ เช่น องค์การ ลูกจ้างและกลุ่มสหภาพเพื่อพัฒนาเกณฑ์/มาตรฐานขั้นต่ำของความรู้ และทักษะฝีมือต่างๆ เพื่อความสามารถในการประกอบอาชีพ ความก้าวหน้าในการทำงานและการเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมและจัดบริการการเรียนรู้ในสถานประกอบการในชุมชนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

5.2 ส่งเสริมให้องค์การทางสังคมทุกฝ่าย เช่น ครอบครัว ศาสนา สื่อมวลชน เข้ามามีส่วนร่วมสร้างและดำเนินงานเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นความรู้วิชาการ และความรู้ทั่วไป เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกัน

5.3 ส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมครัวเรือน และอุตสาหกรรมชุมชน ที่มีความสอดคล้องกับความพร้อมและศักยภาพของแต่ละชุมชน

แนวนโยบายเพื่อดำเนินการ 7 : การสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้

การพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศจำเป็นที่จะต้องมีการแสวงหา สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและแพร่หลาย ดังนั้นเป้าหมาย กรอบการดำเนินงาน และยุทธศาสตร์การดำเนินงานในแนวนโยบายข้างต้น ควรกำหนดดังต่อไปนี้

เป้าหมาย

1. มีการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย
2. มีการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย
3. มีการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาในทุกภาคการผลิต เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า และผลิตภัณฑ์ที่นำมาสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นของคนไทย

กรอบดำเนินงาน

1. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่เดิมและจากฐานความรู้ด้านนวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ
2. สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนและประยุกต์ความรู้ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. สนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการแสวงหา สร้างสรรค์ รับใช้ และเผยแพร่ความรู้

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1. **รัฐบาล**

1.1 ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้พื้นฐาน ความรู้ที่สามารถใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสมกับสภาพและเงื่อนไขของประเทศ และความรู้ในท้องถิ่น รวมทั้งการสร้างฐานความรู้ของประเทศจากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้นำในด้านนวัตกรรมต่างๆ จากการพยายามเข้าถึงความรู้ทางเทคนิคใหม่ๆ จากผู้ผลิตโดยการจ่ายค่าใบอนุญาตให้ใช้เทคโนโลยีและจากการจูงใจให้ผู้มีความรู้กลับมาทำงานในประเทศ

1.2 กำหนดมาตรการในการระดม สร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้จากผู้มีความรู้ในต่างประเทศบนฐานแห่งความเท่าเทียมและยอมรับซึ่งกันและกัน และจากผู้มีความรู้ในประเทศ เพื่อรวมความสามารถร่วมเป็นคลังสมอง และคลังปัญญาของประเทศ

1.3 กำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการในการระดมทรัพยากรด้านการศึกษาเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาให้ขยายกว้างและทั่วถึง เป็นเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการหล่อหลอมการเรียนรู้ทางสังคม และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดลักษณะของสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ขึ้นในประเทศ

1.4 ปรับปรุงกฎหมายและสถาบันเพื่อการบริหารและจัดการทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเป็นกลไกรองรับการพิทักษ์คุ้มครอง การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาต่อยอดทรัพย์สินทางปัญญา ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศในระยะยาว และเพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ความรู้ให้มากขึ้น

1.5 เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ รับ และปรับใช้ความรู้ของประชาชนให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต โดยการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ทุกระดับของประชาชน การศึกษาและดูงาน การเข้าร่วมประชุมของสมาคมวิชาชีพต่างๆ รวมทั้งความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิตประจำวันและการประกอบอาชีพ

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 สร้างฐานข้อมูลระดับท้องถิ่นที่มีการปรับปรุงข้องมูลอย่างถูกต้อง ทันสมัย และให้ทุกคนมีความสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อเป็นฐานในการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน

2.2 สร้างความร่วมมือในระดับท้องถิ่นเพื่อสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ที่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวสู่ชุมชนท้องถิ่น เพื่อเพิ่มรายได้ และการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ

3. สถานศึกษา

3.1 ทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน หรือคลังความรู้ ทีสอดคล้องกับสภาพของทรัพยากรและสังคมไทย พร้อมจะแลกเปลี่ยนและพัฒนาร่วมกับชุมชนอยู่เสมอ รวมทั้งการให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมกิจกรรมของชุมชน และปัจจัยซึ่งก่อประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพของคนในชุมชนและการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างปกติสุข

3.2 สร้างความตระหนักให้ครู คณาจารย์ และผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรวมทั้งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีต่างๆ โดยรู้จักเลือกสรรและใช้สื่ออย่างเหมาะสมกับสังคมไทย

3.3 ร่วมกับองค์กรประชาคมในท้องถิ่นค้นหาความรู้ แหล่งเรียนรู้ และศักยภาพของชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนและส่งเสริมให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการจัดระบบเพื่อดูแลและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประชาชน/องค์การประชาคม/ภาคเอกชน

4.1 องค์การประชาคมต้องสนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชนรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน เพื่อการเก็บ รวบรวม สะสม พัฒนา แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมทั้งการสร้างความรู้และการเรียนรู้เพิ่มเติม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการแก้ไขปัญหาร่วมกันของชุมชน

4.2 พยายามสร้างความรู้ขึ้นเองในท้องถิ่น หรือนำความรู้จากที่อื่นมาพัฒนาให้เหมาะสม โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของความรู้ เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน และทำให้มีความเชื่อมั่นที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

4.3 ร่วมกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานโครงการสร้างสรรค์ความรู้หรือประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อนำข้อคิดเห็นมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงเพื่อการใช้ประโยชน์ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน

5. องค์การอิสระและองค์การวิชาชีพ

5.1 สนับสนุนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ระหว่างคนในชุมชน ท้องถิ่น และระหว่างองค์การชุมชนท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ โดยเน้นการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่ และมีการรับรองมาตรฐานของการเรียนรู้ดังกล่าว

จากแผนการศึกษาแห่งชาติที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า เจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติมีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็ง โดยอาศัยการสร้างฐานความรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับรัฐบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา ประชาชน องค์การประชาคม ภาคเอกชน องค์การอิสระและองค์การวิชาชีพ เพื่อสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้ ดังนั้นโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ซึ่งเป็นองค์การหนึ่งในสังคมไทย จึงควรได้ตระหนักถึงแนวทางที่กล่าวไว้ในแผนการศึกษาระดับชาติ โดยนำแผนดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ

4. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีส่วนผลักดัน (Drive) ในลักษณะขององค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆ ทำให้ปัจจัยความสำเร็จขององค์การธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตเริ่มเปลี่ยนแปลงไป องค์การแต่ละแห่งจึงจำเป็นที่จะต้องคิดหาวิธีดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นวิธีการหนึ่งเพื่อที่จะทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ เพราะยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในหน่วยงาน ยุทธศาสตร์จะได้มาจากการวิเคราะห์ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต เป็นการวางแผนที่ท้าทายความสามารถ ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ เป็นการวางแผนขององค์การโดยองค์การและเพื่อองค์การอย่างแท้จริง

การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งเป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุถึง ทิศทาง และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์การธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อคิดค้น แนวทาง ในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ การวางแผน และประยุกต์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์การ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ (พักตร์ผจง วัฒนสิทธุ์, 2542)

ความหมายของยุทธศาสตร์

สำหรับความหมายของยุทธศาสตร์ ได้ถูกนำมาใช้เป็นเวลานานแล้ว แต่เป็นการใช้ในความหมายของคำว่า ศิลปการสงคราม (The Art of War) หรือตำราพิชัยสงคราม หรือหลักการสงคราม (The Principles of War) หรือศิลปะของการนำทัพ (The art of generalship) ต่อมาคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้ถูกกำหนดขึ้นและถูกนำมาใช้ในประเทศฝรั่งเศสเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1233 โดยมีที่มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Stratageme” ซึ่งมาจากภาษากรีก คือ Strategema ซึ่งหมายถึงการนำทัพหรือกลศึกหรืออบาย เล่ห์กลทั้งปวงเพื่อเอาชนะข้าศึกโดยไม่ให้รู้ตัว มาใน ค.ศ. 1737 ได้เกิดคำว่า Stratege หรือ Strateque ที่มาจากคำในภาษาลาตินว่า Strategus ตรงกับคำในภาษากรีก คือ Stratigas Stratigia ตามความหมายเดิมของกรีก หมายถึงแม่ทัพใหญ่ แต่ที่นำมาใช้ในครั้งนี้ หมายถึงศิลปะศาสตร์ในการนำทัพ จนกระทั่งปี ค.ศ.1808 จึงเกิดคำใหม่ในภาษาฝรั่งเศสขึ้นคือ Stratigie ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy ในปัจจุบัน (พจน์ พงศ์สุวรรณ, 2536: 6-7, ศุภลักษณ์ สุวรรณะชฎ, 2541: 17)

Beaufre (1965: 13-15) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นวิธีคิดที่มีเป้าหมายที่มาจากการรวบรวมเรียบเรียง โดยจัดลำดับความสำคัญ แล้วจึงเลือกวิธีการปฏิบัติที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ยุทธศาสตร์หนึ่งอาจเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจเป็นยุทธศาสตร์ที่เลวร้ายที่สุดในอีกสถานการณ์หนึ่ง เดิมทีนั้น ยุทธศาสตร์มักใช้ในการวางแผนสงคราม หรือแผนทางทหารเท่านั้น แต่ปัจจุบันสงครามไม่ได้เป็นเรื่องทางทหารเพียงอย่างเดียว สงครามเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันของทุกสิ่งทุกอย่าง ดังนั้นยุทธศาสตร์จะเป็นวิธีคิดที่จะทำให้แน่ใจได้ว่า การที่ตัดสินใจกำหนดแนวทางหรือนโยบายใดก็ตาม ได้กระทำอย่างรอบคอบ ใคร่ครวญอย่างดีที่สุด

Certo and Peter (1991) ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการดำเนินการที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Lewis Carroll (2004: 1) ได้กล่าวว่าทั้งหลายทั้งมวลแล้ว ยุทธศาสตร์ไม่ใช่เรื่องที่จะแก้ปัญหาการเมืองได้อย่างรวดเร็ว ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นผลระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้เกิดความผกผันต่อสภาวะแวดล้อมในอนาคต

ศุภลักษณ์ สุวรรณะชฎ (2541: 22) ได้สรุปว่า ยุทธศาสตร์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นศาสตร์หลายสาขาวิชา (สหวิทยา) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และทรัพยากร/เครื่องมือ ถ้าขาดองค์ประกอบใดไป จะทำให้การวิเคราะห์หรือการประเมินยุทธศาสตร์ขาดความครบถ้วนสมบูรณ์

ปกรณ์ ปรียากร (2542) ยุทธศาสตร์ มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Strategy ซึ่งมาจากภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ “stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า นายพลผู้นำทัพ คำกริยาหมายถึงการวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธยุทโธปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลคือได้รับชัยชนะ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยการใช้สรรพกำลังและอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

บุญมี จันทรวงศ์ (2543) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ (Strategy) ว่าเป็นจุดมุ่งหมาย หรือ ทิศทางที่ชัดเจน ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อปฏิบัติในอนาคต และเป็นแผนที่มุ่งพิจารณาถึงการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว และจะต้องตรงกับความเป็นจริง และเกิดความเข้าใจร่วมกัน และมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ

กรมยุทธศึกษาทหาร (2544: 603) ได้สรุปความหมายของยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง ศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนาและการใช้กำลังอำนาจทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยา และกำลังรบทางทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม เพื่อทำให้บังเกิดการสนับสนุนอย่างสูงสุดต่อนโยบายด้านต่างๆ เพื่อมุ่งที่จะเพิ่มพูนโอกาสและผลของชัยชนะในทางที่เกื้อกูล และลดโอกาสของการพ่ายแพ้ให้น้อยลง

ทองหล่อ เดชไทย (2544) ยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนตัวกระตุ้น (catalyst) หรือองค์ประกอบการจัดการที่เป็นพลวัต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จุลชีพ ชินวรรโณ (2545: 6) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ในความหมายที่แคบ มักเกี่ยวข้องกับทางทหาร นั่นคือ ยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางในการใช้กำลัง หรือขู่ว่าจะใช้กำลังทางทหารในการดำเนิน

ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นแนวทางในการวางแผนทางทหาร หรือการวางแผนการใช้กำลังอย่างแยบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางการเมือง อีกทั้งเป็นศิลปะการใช้กำลังเพื่อให้ประสบชัยชนะในสมรภูมิ เป็นการใช้กำลังอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน เพื่อจัดการข้าศึก แต่ในปัจจุบันคำว่า "ยุทธศาสตร์" ได้ถูกขายความและนำไปใช้ในวงการต่างๆ นอกเหนือจากวงการทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการธุรกิจ และในภาคเอกชน ความหมายของยุทธศาสตร์จึงขยายความไปหมายถึงการวางแผนการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั่นเอง

ชาติ นาววิชิต (2545: 2) ก็ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง ศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนาและการใช้การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหารของชาติ และวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อม ทั้งในยามปกติและยามสงคราม เพื่อสนับสนุนในการดำเนินนโยบายของชาติเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพที่สุด สำหรับการคาดการณ์ในอนาคตนั้น

บุญส่ง หาญพานิช (2546) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ คือ แนวทาง กลวิธี หรือเทคนิค ในการปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นการกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาออกแบบและเลือกอย่างเหมาะสม และปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือการนำเอายุทธศาสตร์ลงไปสู่การปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน

อมรเทพ ณ บางช้าง (2545: 53) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นทิศทางหรือวิธีการที่เราต้องพิจารณากำหนดด้วยความรอบคอบ โดยการศึกษาปัจจัยต่างๆ ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ไปสู่อนาคต

ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 911) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ ไว้ว่า วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2546: 43) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ ว่าเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและการปฏิบัติการด้านบริหารเพื่อกำหนดผลงานขององค์การในระยะยาว และยุทธศาสตร์ในภาพรวมที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน แต่เดิมนั้นเข้าใจกันว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะใช้ได้เฉพาะในองค์การขนาดใหญ่ และมักจะหมายถึงองค์การทางการผลิตที่ซับซ้อน แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์การทุกประเภททั่วโลกต้องให้ความสนใจกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นผลมาจากปรากฏการณ์ร่วมในเรื่องหายนะทางเศรษฐกิจทำให้ทรัพยากรซึ่งเคยมีความจำกัดอยู่แล้วในระดับหนึ่ง ทวีความจำกัดมากขึ้น องค์การทุกขนาดทุกประเภทที่มีการแข่งขันและความเสี่ยงมากขัน ภาวะโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดธุรกิจและการแข่งขัน

ข้ามชาติ เพื่อให้องค์การของตน แข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดการณ์ได้อย่างจำกัด

นันทรัตน์ เจริญกุล (2551) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผน/แนวทาง/วิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดท่ามกลางสภาวะการแข่งขันและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552: 36) ยุทธศาสตร์ หมายถึง กรอบในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลักษณะและทิศทางขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการวางกรอบทิศทางและแนวทางดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหา และพัฒนางานภายในองค์กร โดยมีการวางยุทธวิธีขององค์กร ที่ยึดหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

Wheelen and Hunger (1998 : 132) ได้เสนอแบบจำลองพื้นฐานในการบริหารยุทธศาสตร์ (Basic Model of Strategic Management) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วนดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม (Societal Environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน (Task Environment) และปัจจัยภายในองค์กร (Internal) ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และทรัพยากร นั่นคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม หรือ SWOT Analysis นั่นเอง

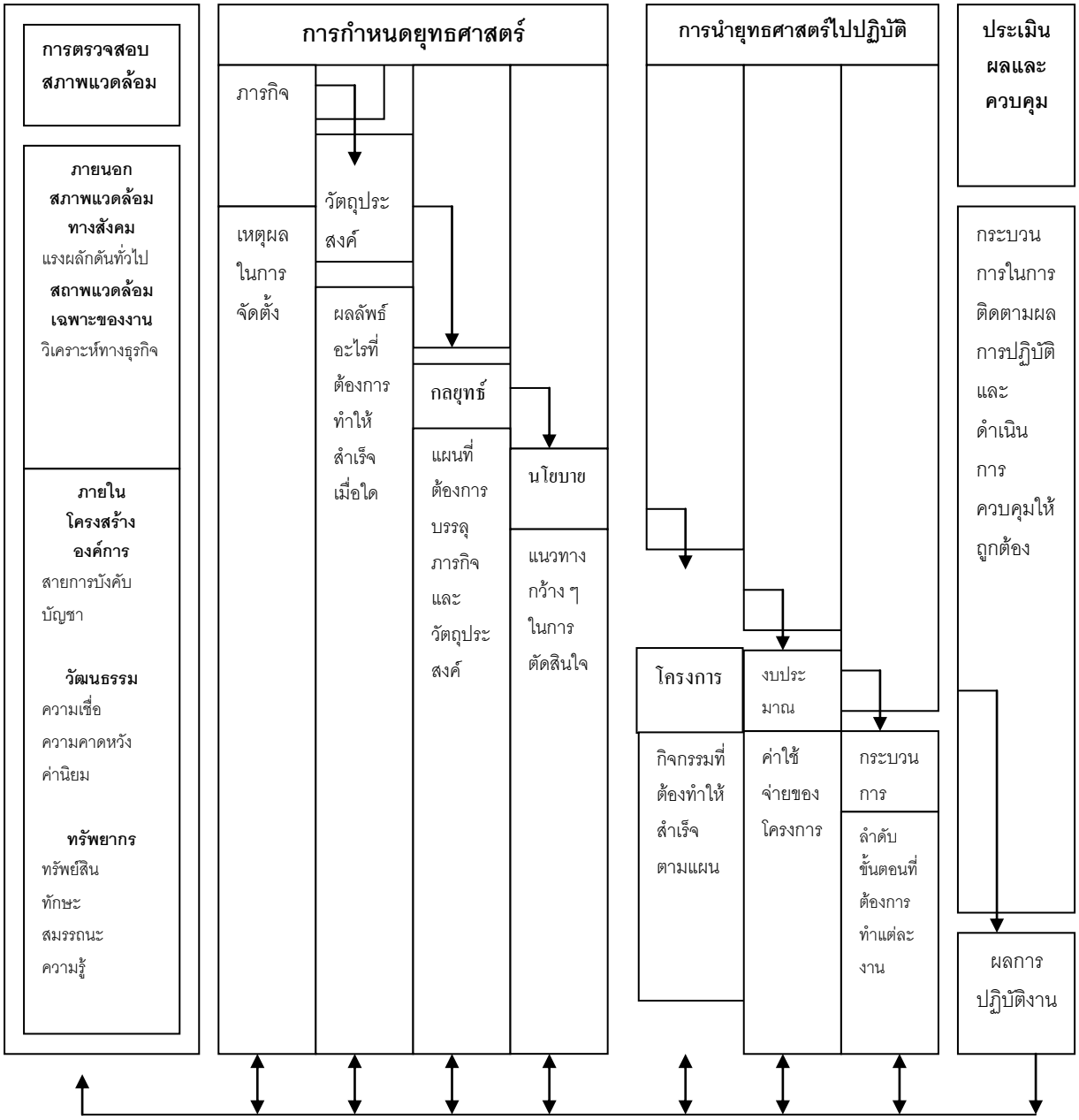
2. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการพิจารณากำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ต้องทำให้เสร็จสมบูรณ์ โดยกำหนดเงื่อนไขเวลาไว้ด้วย ยุทธศาสตร์เป็นแผนเพื่อทำให้บรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ และนโยบายในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

3. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นการนำยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดมาจัดทำเป็นโครงการ (Programs) การจัดทำงบประมาณของโครงการและกำหนดลำดับขั้นตอนการทำงาน

4. การควบคุมและประเมิน (Evaluation and control) เป็นกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และดำเนินการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างเหมาะสมถูกต้อง

รายละเอียดของแบบจำลองพื้นฐานในการบริหารยุทธศาสตร์ (Basic Model of Strategic Management) นำเสนอในแผนภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 แบบจำลองพื้นฐานในการบริหารยุทธศาสตร์ (Basic Model of Strategic Management)



ที่มา : Wheelen and Hunger (1998 : 132).

ส่วนประพนธ์ ผาสุขยืด (2549) เสนอว่า ยุทธศาสตร์ จำเป็นที่จะต้องวางกลยุทธ์หรือแนวทาง เพื่อให้สามารถไปถึงจุดหมายได้นั้นต้องมีองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ของชุมชน/องค์กรโดยรวมว่าต้องการจะเห็นชุมชน/องค์กรเป็นเช่นไร ? อะไรคือพันธกิจหลัก ? และอะไรที่ถือว่าเป็นคุณค่าหรือค่านิยมของชุมชน/องค์กรที่ต้องการ โดยที่ทั้งสามส่วนนี้จะต้องไม่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่ 2 เป็นการระบุเป้าหมายซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่าเราทำสิ่งที่ทำอยู่นี้ไปทำไม (Why) และอะไร (What) คือผลลัพธ์ที่เราต้องการ

องค์ประกอบที่ 3 จัดว่าเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพราะเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) กลวิธี (Tactic) เป็นการวางแนวทาง เสนอวิธีการหรือเครื่องมือที่จะทำให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เทคนิคในการกำหนดยุทธศาสตร์มีหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายก็ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และปัญหาที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เราสามารถตอบคำถามที่ว่าเราจะเดินไปสู่จุดหมายได้อย่างไร (How) ภายใต้สถานภาพขององค์กรตามที่เป็นอยู่ โดยดูจากสถานการณ์รอบด้านประกอบ

องค์ประกอบที่ 4 เป็นการพิจารณาเพื่อระบุว่ามีอะไรบ้างที่ถือเป็นปัจจัยหลักๆ ที่จะผลักดันให้เราทำงานได้สำเร็จ โดยที่ปัจจัยเหล่านี้มักจะหนีไม่พ้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน และทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คน เครื่องมือ หรืองบประมาณ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 5 เป็นการกำหนดเครื่องมือที่จะใช้สำหรับติดตามและประเมินงานต่อไป ซึ่งก็ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดหลักๆ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีจำนวนไม่มากจนเกินไป คือต้องเลือกเฉพาะตัวหลักๆ เท่าที่จำเป็น โดยที่ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานี้จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น

รายละเอียดขององค์ประกอบต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์นำเสนอในแผนภาพที่ 12

แผนภาพที่ 12 องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

องค์ประกอบที่ 1

วิสัยทัศน์/พันธกิจ ค่านิยม

What-ต้องการจะเป็นอะไร?

Why-ตั้งขึ้นมาทำไม?

องค์ประกอบที่ 2

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่ต้องการ

Why-ทำไปทำไม?

What-อะไรคือผลที่ต้องการ?

องค์ประกอบที่ 3

กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์/แนวทาง

How-กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์/แนวทาง?

Who-ผู้รับผิดชอบ/กลุ่มเป้าหมาย?

What-กิจกรรม/สิ่งที่ต้องการ?

องค์ประกอบที่ 4

ปัจจัยความสำเร็จ

Where-พื้นที่เป้าหมาย/สถานที่?

When-แผน/กำหนดการ/ระยะเวลา?

How much-ค่าใช้จ่าย?

องค์ประกอบที่ 5

ตัวชี้วัด

สมรรถนะ(Performance) ด้านต่างๆ

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุกยืด (2549)

ขั้นตอนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2547) กล่าวถึง ขั้นตอนในการพัฒนายุทธศาสตร์ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจ (Mission)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้กับหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy issue)

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification)

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดค่าเป้าหมาย (Target)

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

สำหรับขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้กับหน่วยงาน หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy issue) หมายถึง การกำหนดประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด ทั้งนี้ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่ง คือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้ นั่นเอง

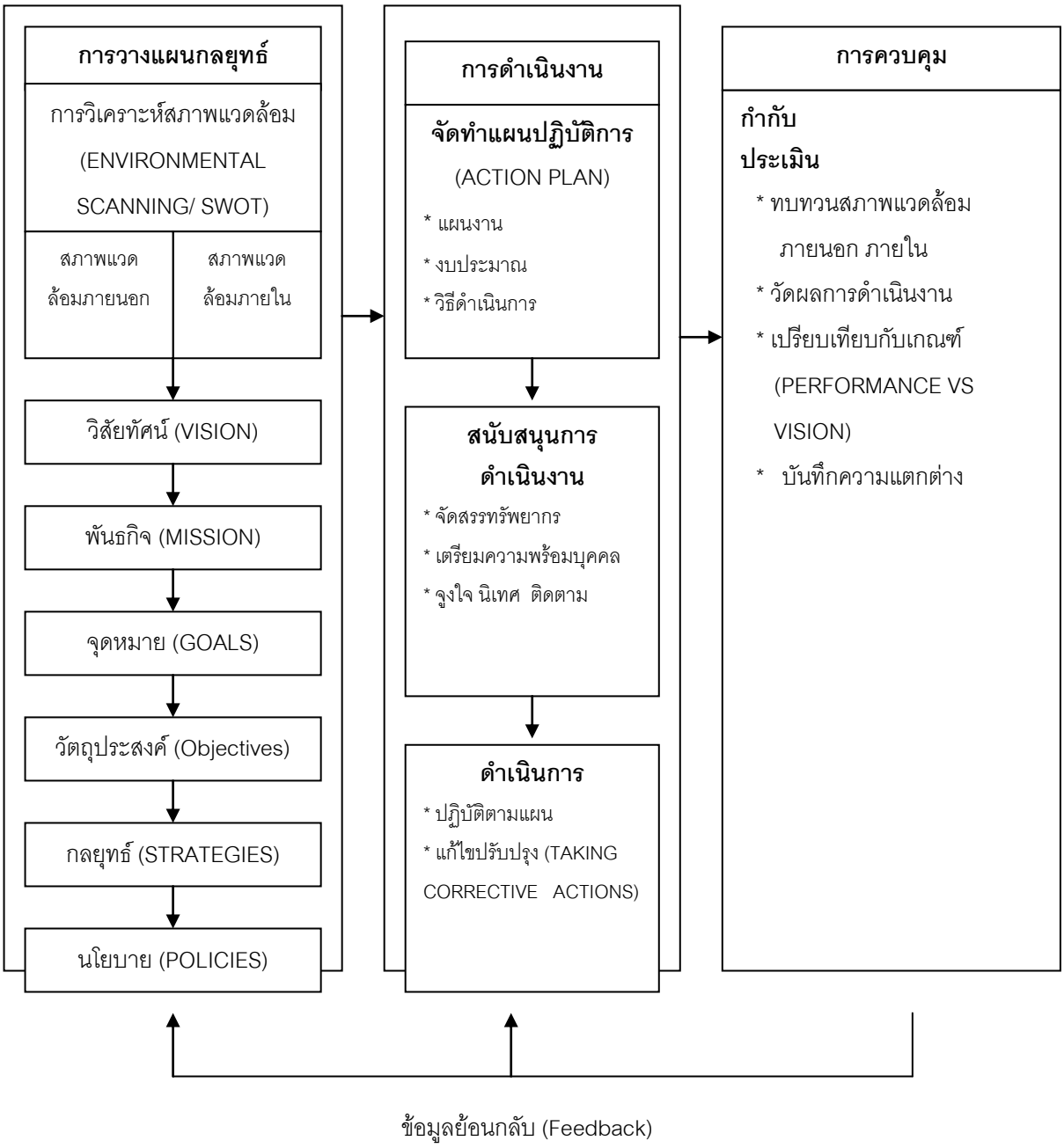
ขั้นตอนที่ 5 การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง การกำหนดตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่าในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใดจึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยยุทธศาสตร์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้นมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2546: 43-49) กล่าวถึง ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่ามีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด (Strategic Implementation) และการควบคุมหรือการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) สำหรับผู้ที่กำหนดร่างออกไป อาจแยกการวิเคราะห์บริบท (Environmental Scanning) ไว้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการ หรือกำหนดกระบวนการไว้เป็นขั้นตอนย่อยๆ โดยในที่นี้จะกำหนดรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร 3 ประการ คือ การวางแผน การสนับสนุน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการควบคุม ตามแผนภาพที่ 13

แผนภาพที่ 13 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ที่มา : สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2546)

จากแผนภาพที่ 13 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลักดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน จุดมุ่งหมายเพื่อจะหาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์การ วิธีการที่ใช้เป็นการวิเคราะห์ SWOT คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์การ รวมทั้งโอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threats) จากภายนอกโดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในระดับมหภาค อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมเฉพาะที่เกี่ยวเนื่องกับงานขององค์การ เช่น สภาพแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียนได้แก่ ระบบการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยกำลังมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือการมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารของโรงเรียน ส่วนสภาพแวดล้อมภายในส่วนใหญ่จะกล่าวถึงโครงสร้างองค์การ (เช่น รวมอำนาจ กระจายอำนาจ สายการบังคับบัญชา เป็นต้น) ทรัพยากรขององค์การ และในปัจจุบันได้เน้นย้ำเรื่องวัฒนธรรมองค์การ (เช่น ปรัชญา/ความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม เป็นต้น) จะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในนี้อาจเป็นทั้งปัจจัยเกื้อหนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ภาพอนาคตขององค์การที่ต้องการจะไปให้ถึง เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วก็จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เช่น ถ้าภาพอนาคตของของโรงเรียนคือ จะเป็นองค์การที่ยึดความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ตัวอย่างตัวชี้วัดอาจเป็นจำนวนรายวิชาเลือกโดยอิสระ การกำหนดวิสัยทัศน์ควรใช้การมีส่วนร่วมซึ่งตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของทุกกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา หลักการมีส่วนร่วมโดยทั่วไป คือเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่นมีหน้าที่รับผิดชอบ หรือเป็นผู้รับผลกระทบเป็นผู้มีความสามารถในเรื่องที่จะมีส่วนร่วมและเต็มใจมีส่วนร่วม ดังนั้นโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงควรสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมที่แท้จริง ทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานประกอบการต่างๆ ที่เป็นผู้ใช้ผลผลิตของสถานศึกษา ตลอดจนผู้บริหาร ครู บุคลากร และสังคมโดยรวม วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความชัดเจน ให้ทุกคนรับทราบเข้าใจ และยอมรับเป็นข้อสัญญาที่จะยึดถือและใช้เป็นทิศทางร่วมกัน โดยมีแผนปฏิบัติการรองรับ

1.3 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่องค์การจะกระทำพันธกิจต้องเชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลในการจัดตั้งองค์การนั้น พันธกิจอาจตั้งให้กว้างเพื่อให้ยืดหยุ่นได้ แต่ต้องมีความชัดเจนและต้องกำหนดโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย

1.4 การกำหนดจุดหมาย (Goals) เป็นผลที่ต้องการให้เกิดในระยะยาว

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในลักษณะจำเพาะเจาะจง จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมตามที่วางแผนไว้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์จะระบุว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จเมื่อไร และควรจะวัดได้ วัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์การต้องสอดคล้องกัน

1.6 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) ยุทธศาสตร์เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งในการกำหนดทั้งวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ เพื่อเลือกปฏิบัติในเรื่องที่มีความสำคัญสูง ยุทธศาสตร์ที่ปฏิบัติจริงอาจมีทั้งส่วนที่เป็นยุทธศาสตร์ตามแผนและยุทธศาสตร์ที่ปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในการกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งภายนอกและภายใน เพื่อจะเลือกวิธีการที่ได้ใช้โอกาสจากภายนอกและจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ แปลงข้อจำกัดและภัยคุกคามจากภายนอกเป็นโอกาส จำกัดหรือขจัดจุดด้อยหรือใช้จุดด้อยขององค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องกำหนดให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับขององค์การและทุกหน่วยย่อยในระดับเดียวกัน เช่น ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ฝ่ายและงาน หรือระหว่างส่วนวิชา เป็นต้น เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์การทางธุรกิจมีการกำหนดรูปแบบยุทธศาสตร์ที่จะใช้กับองค์การในสภาวการณ์ต่างๆ ไว้อย่างหลากหลาย

1.7 การกำหนดนโยบาย (Policies) เป็นแนวการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ซึ่งจะเชื่อมโยงการกำหนดยุทธศาสตร์กับการนำไปปฏิบัติ นโยบายจะเป็นสิ่งที่ช่วยกำกับให้ทุกจุดในองค์การตัดสินใจและปฏิบัติการไปในทิศทางที่สนับสนุนการบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ที่วางไว้

ในขั้นตอน 1. 1-1.7 ดังกล่าวขั้นต้น อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป็นขั้นการกำหนดหรือจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

2. การดำเนินงาน เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งมีกิจกรรมที่ต้องทำใน 2 ระดับ คือระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ เมื่อองค์การได้กำหนดนโยบายแล้วก็เป็นหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติที่จะนำนโยบายไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน (Program) งบประมาณ (Budget) และวิธีการดำเนินการ (Procedures) ในทางธุรกิจอาจใช้ว่า Standard Operation

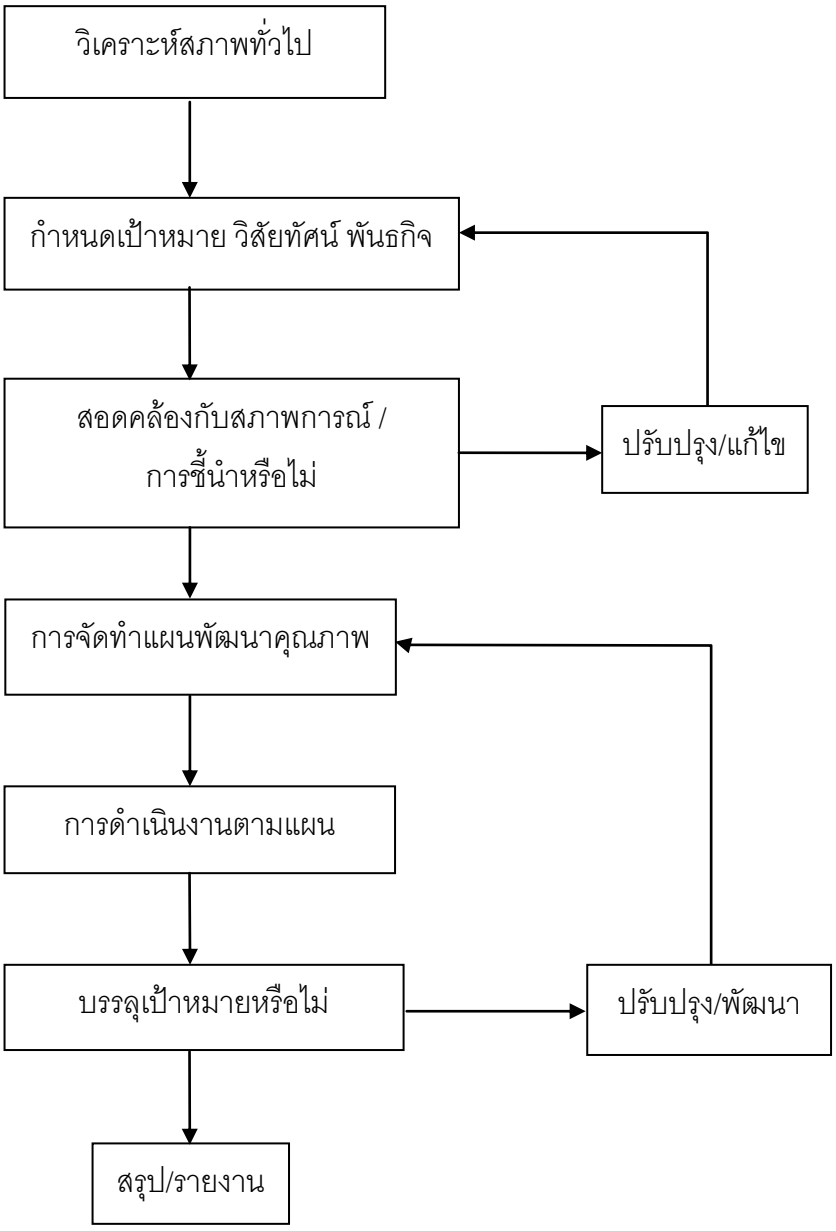
Procedures (SOP) ซึ่งการระบุขั้นตอนหรือเทคนิคการดำเนินงานในรายละเอียดว่าแต่ละงานจะต้องทำอย่างไร แผนปฏิบัติการนี้จะใช้วิสัยทัศน์เป็นเครื่องนำทางโดยเน้นว่า แนวทางการดำเนินงานของแต่ละคนจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ในการปฏิบัติงานจริง ผลสำเร็จของงานจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการที่ฝ่ายบริหารทำหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมทั้งตรงตามประเภท ตรงตามปริมาณ และคุณภาพที่กำหนดตรงเวลา ในส่วนของทรัพยากรบุคคลก็จะต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีการจูงใจ การนิเทศ ติดตาม เพื่อให้งานเป็นไปตามที่กำหนด ส่วนฝ่ายปฏิบัติการก็จะต้องลงมือดำเนินการไปตามแผน และแก้ไขปรับปรุงเมื่อผลงานไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมิน

3. การควบคุม สำหรับขั้นตอนของการควบคุม ประกอบด้วยการกำกับและประเมินการประเมินผล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จะมีขั้นตอนของการทบทวน สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในด้วย เพื่อตรวจสอบว่า การดำเนินงานและผลงานยังสามารถตอบสนองความจำเป็นของสภาพแวดล้อมที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และเมื่อมีการวัดผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ สิ่งที่ควรให้ความสนใจ คือ สิ่งที่แตกต่างไปจากเกณฑ์ ซึ่งถ้าแตกต่างไปในทางลบ ก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้เกิดการแก้ไขปรับปรุง ถ้าเกิดความแตกต่างในทางบวกก็อาจมีการปรับเป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ขององค์การ ผลประเมินในภาพรวมจะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่วัฏจักรใหม่ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในขั้นตอนแรกคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เป็นการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคม ผู้เรียนมีศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดให้โรงเรียนวางระบบการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลิตตามภารกิจที่รับผิดชอบ ดังแผนภาพที่ 14 ดังนี้

แผนภาพที่ 14 การวางแผนยุทธศาสตร์ในโรงเรียน



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548)

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

การนิยามความหมายของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

Wigg (1997) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ หมายถึง การวางระบบที่ชัดเจนรอบคอบ ในการสร้าง การให้รางวัล และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุด

Davenport and Prusak (1998) กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือ ความพยายามอย่างเป็นระบบในการสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้

Graduate School of Bussiness, University of Texas at Austin (1998) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดการ การกลั่นกรอง และการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ ในทางที่ปรับปรุงความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานที่เฉพาะเจาะจงและสนใจ กิจกรรมเน้นที่การได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

O'Dell and Grayson (1998) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ว่าหมายถึง การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

Sarvary (1999) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์การใช้สร้างและรวบรวมความรู้ ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการคือ 1) การเรียนรู้องค์กร 2) การผลิตความรู้ และ 3) การเผยแพร่ความรู้

SAP (2000) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการจัดการกับจุดรวมหรือคลังข้อมูลของทรัพยากรในองค์กร

Keyser (2004) ได้อธิบายความหมายของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่า หมายถึง ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ในแง่ของการแข่งขัน และเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติ โดยยุทธศาสตร์ในการใช้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กรควรมีการสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง ยุทธศาสตร์ที่ควรกำหนดขึ้น เช่น การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี, มาตรฐานเทียบเคียง, ระบบพี่เลี้ยงพนักงาน, การคิดอย่างเป็นระบบ และการวางแผนก่อนการทำงาน เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2550) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่าหมายถึง การดำเนินการจัดการความรู้ที่ไม่เปะปะ เหวี่ยงแห ไม่ก่อให้เกิดการลงทุนลงแรงในการจัดการความรู้อย่างมากมาย แต่ได้ผลน้อย หรือไม่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร ไม่สร้างขีดความสามารถ

ในการแข่งขันให้แก่องค์กร หากมีการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้อย่างถูกต้อง การดำเนินการการจัดการความรู้จะมีการลงทุนต่ำ แต่ได้ผลกำไรสูง

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2550) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีหลายแนวทาง

บุญส่ง หาญพานิช (2551) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือ การอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็น สิ่งที่จะต้องทำ และสิ่งที่จะได้รับ โดยใช้กรอบความคิดการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาหน่วยงานโดยอาศัยความรู้เป็นฐานในการพัฒนา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2551) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือ การจัดการในเรื่องที่สำคัญ จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้มิติกระบวนการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่แล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552: 36) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ หมายถึง กรอบในการดำเนินงานจัดการความรู้ที่อธิบายว่าทำอย่างไร องค์กรจึงจะจัดการกับความรู้ที่องค์กรมีอยู่เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) การกำหนดยุทธศาสตร์ช่วยทำให้เกิดความข้าใจในทิศทางการดำเนินงานจัดการความรู้ขององค์กรที่จะก้าวต่อไป โดยยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ดีควรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ หมายถึง กรอบทิศทางและแนวทางดำเนินงานจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ช่วยแก้ปัญหา และพัฒนางานภายในองค์กร โดยมีการวางยุทธวิธีไว้อย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรนำไปเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สามารถแข่งขันได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป

ความสำคัญของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

Skyrme (2002) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่

1. ช่วยให้คนในองค์กรเข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น
2. เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความชัดเจนขององค์กรในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และกำหนดประโยชน์ที่มีศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร

3. เป็นประโยชน์ในแง่เป็นพันธะสัญญาที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติ

4. ทำให้องค์ทราบว่าจะต้องใช้ทรัพยากรใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

5. เป็นการสื่อสารให้เห็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ดี

6. ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในการสื่อสารแผนการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในด้านสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทิศทางที่จะดำเนินการในอนาคต และทำอย่างไรจึงจะวางแผนให้เป็นไปตามที่กำหนด

7. เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางที่องค์กรสามารถประเมินความก้าวหน้าได้

ส่วนบุญส่ง หาญพานิช (2546) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีความสำคัญดังต่อไปนี้ 1) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจเร็วขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น 2) สนับสนุนการบริการซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใช้อย่างเหมาะสม 3) เพิ่มโอกาสในการร่วมแรงร่วมใจและแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลภายในและนอกองค์กร 4) สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ความรู้ของบุคคลและองค์กร 5) ช่วยให้เข้าถึงผู้เชี่ยวชาญได้ง่ายขึ้น 6) ปรับปรุงความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสามารถพิสูจน์ได้ว่ามีความน่าเชื่อถือ 7) ช่วยในการค้นพบได้ง่ายขึ้น นำไปสู่นวัตกรรม 8) ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบในการดำเนินการมากขึ้น และ 9) ช่วยให้เกิดผลตอบแทนจากการดำเนินการมากขึ้น

ประเภทของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

Hansen และคนอื่นๆ (1999) พบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กรแต่ละแห่งมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ยุทธศาสตร์ที่เน้นการประมวลความรู้ (Codification strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการประมวลความรู้ฝังลึกของคนและทีมงาน (Tacit knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือ Explicit Knowledge หรือที่เรียกว่ายุทธศาสตร์แบบ People-Document เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการรวบรวมจัดเก็บความรู้ให้อยู่ในรูปของคลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย และแพร่กระจายหรือถ่ายทอดให้คนอื่นๆ มาใช้งานได้ทั่วทั้งองค์กร ยุทธศาสตร์ประเภทนี้เน้นที่องค์กรต้องพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นระบบที่ทำหน้าที่ในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและใช้ความรู้

2. ยุทธศาสตร์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกของคน (Personalization strategy) หรือเรียกว่ายุทธศาสตร์แบบ People-to-People เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการพูดคุยกันของคน การสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่นการสนทนา

แบบเผชิญหน้า อีเมล์ การประชุมทางไกล อาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร แต่ไม่มุ่งเน้นการใช้เพื่อจัดเก็บและแพร่กระจายองค์ความรู้

3. ยุทธศาสตร์แบบผสมผสาน (Hybrid strategy) โดยเป็นยุทธศาสตร์ที่ผสมผสานยุทธศาสตร์ทั้งสองประเภทข้างต้น ในลักษณะของมียุทธศาสตร์หนึ่งนำและตามด้วยยุทธศาสตร์อีกประเภทหนึ่ง

นอกจากนี้ Choi and Lee (2003) ได้แบ่งประเภทของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. The system-oriented style เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการรวบรวมจัดเก็บ และแพร่กระจายองค์ความรู้ที่เป็น Explicit knowledge

2. The human-oriented style เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการแสวงหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างคน หรือ Tacit knowledge

3. The dynamic style เป็นยุทธศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างยุทธศาสตร์ที่เน้นการจัดการความรู้ทั้ง 2 รูปแบบ คือ Explicit knowledge และ Tacit knowledge

ต่อมา Choi และคณะ (2008) ได้จัดกลุ่มแนวคิดประเภทของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ใหม่ โดยผสมผสานระหว่างแนวคิดเดิมและเพิ่มประเภทของยุทธศาสตร์ใหม่ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. KM focus หมายถึง การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โดยให้ความสำคัญกับความรู้ที่ฝังลึกและความรู้ที่ชัดแจ้ง ทิศทางของยุทธศาสตร์แบบ KM focus แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 Explicit-oriented strategy เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งการจัดเก็บและใช้ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

1.2 Tacit-oriented strategy เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนหรือ Person-to-person contact

2. KM source เป็นการจำแนกประเภทของยุทธศาสตร์ตามแหล่งความรู้ หมายถึงการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โดยให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้ภายในองค์กร และแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ยุทธศาสตร์ประเภทนี้ จำแนกออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 External-oriented strategy เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการแสวงหาองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์

2.2 Internal-oriented strategy เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

ซึ่ง Choi และคนอื่นๆ (2008) ยังได้เสนอแนะไว้ว่าที่ผ่านมางานวิจัยทางด้านยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ยังขาดความสมบูรณ์ในการศึกษา เพื่อให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนและนำไปใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด ควรมีการศึกษาความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ส่วนจะช่วยให้การศึกษาด้านยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในองค์กรมากที่สุด ทั้งนี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ต้องประกอบด้วยปัจจัยความสำเร็จหลายตัวที่เอื้อให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนและพัฒนาการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้น และขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร

อย่างไรก็ตามในการเลือกประเภทของยุทธศาสตร์นั้น Morrow (2001) ได้ชี้ว่าผลการวิจัยหลายเรื่องพิสูจน์ให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพควรนำด้วยยุทธศาสตร์ประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นหลัก และใช้ยุทธศาสตร์อีกประเภทหนึ่งสนับสนุนในสัดส่วน 80 ต่อ 20 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hansen และคนอื่นๆ (1999) และบดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์การจัดการความรู้ควรเลือกใช้ยุทธศาสตร์แบบผสมผสาน (Hybrid strategy) โดยไม่ควรเลือกใช้เฉพาะยุทธศาสตร์ประเภทใดประเภทหนึ่ง เพราะจะทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลวได้ ยุทธศาสตร์ทั้งสองประเภทมีจุดเด่นแตกต่างกัน Codification strategy เน้นการจัดเก็บ รวบรวมและเผยแพร่ ในขณะที่ Personalization strategy เน้นการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ แนวคิดในการใช้ยุทธศาสตร์แบบผสมผสานคือควรนำด้วยยุทธศาสตร์แบบ Personalization strategy ที่ให้ความสำคัญกับ “คน” โดยต้องมีกระบวนการสร้างบรรยากาศและการส่งเสริมให้ “คน” เข้ามาร่วมแบ่งปันความรู้ และตามด้วยกลยุทธ์ที่เน้นเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ เพื่อแพร่กระจายการใช้งานอย่างทั่วถึง

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้นั้น หลักการสำคัญคือต้องมีความเข้าใจองค์ประกอบที่ต้องกำหนดในยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบ (framework) โดยองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีหลายด้านด้วยกัน ซึ่งยุทธศาสตร์เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้จะต้องกำหนดทั้งในสิ่งที่องค์กรควรทำและไม่ควรทำ

Keyser (2004) ได้ศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้ Keyser ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต้องมีในการกำหนดยุทธศาสตร์จากวรรณกรรมและงานวิจัยหลายชิ้น ซึ่งองค์ประกอบที่ประมวลโดย พบว่า มี 4 ด้านได้แก่

1. มีการกำหนดโครงสร้างที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (KM structure) ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการ การวัดผล หน้าที่และความรับผิดชอบ

2. มีการกำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การดำเนินงาน ชุมชนแนวปฏิบัติ มาตรฐานเทียบเคียง ระบบพี่เลี้ยง

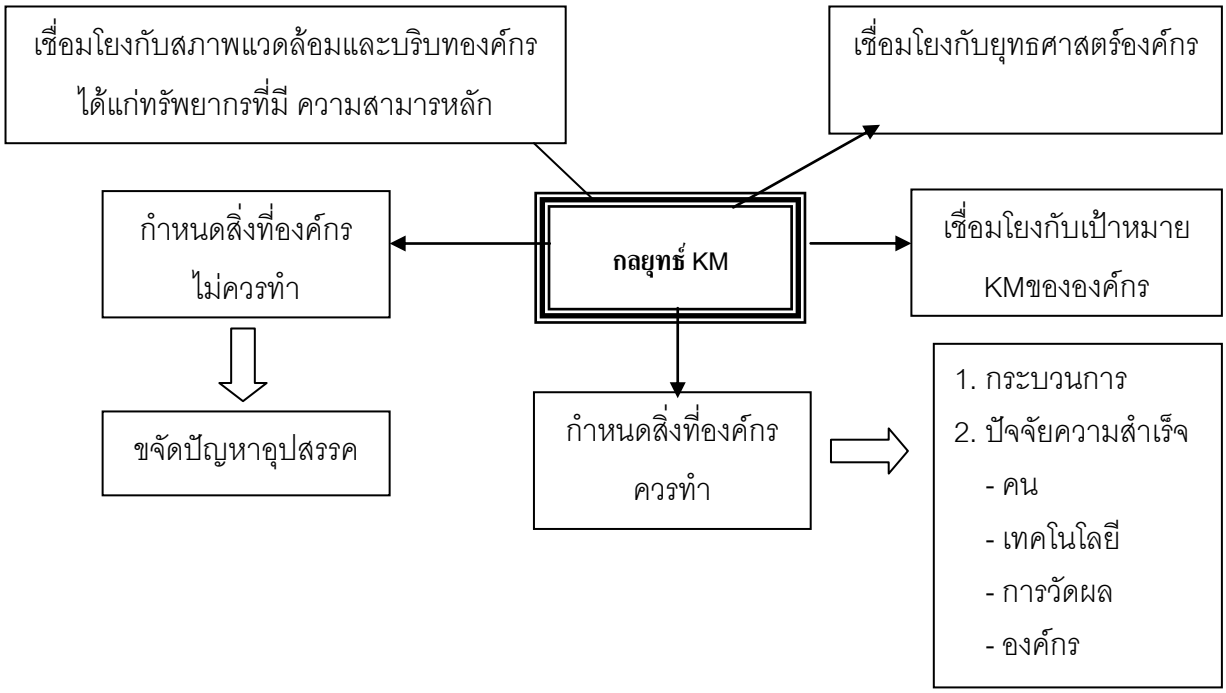
3. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร

4. ในยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดประเด็นที่ขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการจัดการความรู้ขององค์กร

ส่วน Smith and Mckeen (2003) ได้ศึกษาขอบเขตของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่ามี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากองค์กร ในด้านงบประมาณและการส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูง 2) การเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ควรกำหนดในยุทธศาสตร์มากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องที่เห็นว่าสำคัญมากที่สุด 3) เนื้อหาความรู้ เป็นการกำหนดประเภทของความรู้และความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับองค์กร ที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) เทคโนโลยี เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อให้องค์กรเตรียมการในการลงทุนด้านฮาร์ตแวร์และซอฟต์แวร์ 5) การประยุกต์การจัดการความรู้ในการดำเนินงาน และ 6) กำหนดวิธีการในการประเมินผลการจัดการความรู้ ทั้งนี้ Smith and McKeen ได้ใช้วิธี Focus group ได้องค์ประกอบที่เห็นว่ามีความจำเป็นเพิ่มอีก 2 องค์ประกอบ คือ 1) ขอบเขตของการประยุกต์การจัดการความรู้ และ 2) เครื่องมือ วิธีการในการถ่ายทอดความรู้

นอกจากนี้ จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552) ได้สรุปองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ปรากฏในงานวิจัยหลายเรื่อง พบว่าองค์ประกอบที่ต้องกำหนดในยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลักคือ 1) ปัจจัยความสำเร็จ 2) กระบวนการที่เหมาะสม และ 3) การเชื่อมโยงกับการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง และเพื่อความชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์และนำเสนอองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนำเสนอเป็นแผนภาพที่ 19 ดังนี้

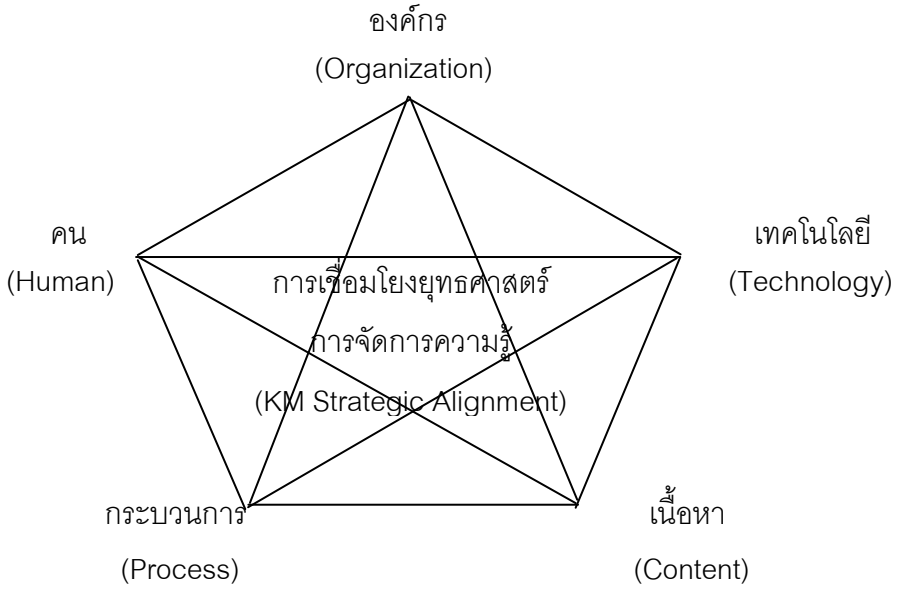
แผนภาพที่ 15 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้



ที่มา: จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552)

ในขณะที่ Moslehi (2004) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่าองค์กรต้องเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่องค์กรเน้น หลังจากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ที่สนับสนุนเป้าหมายที่องค์กรต้องการโดยการเชื่อมโยงกันของยุทธศาสตร์ควรประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้และเนื้อหา และองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน องค์กร และเทคโนโลยี โดยแนวคิดของ Moslehi ได้สรุปออกมาเป็นแผนภาพที่ 16 ดังนี้

แผนภาพที่ 16 การเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Moslehi



ที่มา: Moslehi (2004)

องค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของปัจจัยความสำเร็จ หรือปัจจัยที่ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เมื่อตัวหนึ่งเปลี่ยน ตัวอื่นก็จะถูกกระทบและจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อวิสัยทัศน์เปลี่ยน วัตถุประสงค์ก็จะถูกกระทบและอาจต้องเปลี่ยนตามไป หรือในกรณีที่สภาพขององค์การเปลี่ยนไปหรือสถานการณ์รอบข้างเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ก็จำเป็นต้องเปลี่ยน ซึ่งก็จะมีผลทำให้ปัจจัยความสำเร็จ และเครื่องมือต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546) อธิบายถึงขั้นตอนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ว่า ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ควรมีขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันขององค์การเพื่อประเมินศักยภาพขององค์การ
2. ศึกษาและทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และ โอกาส ขององค์กร
4. สัมภาษณ์บุคลากรหลัก/ทีมงาน

5. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ ของการจัดการความรู้

6. กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และทบทวนยุทธศาสตร์

7. ทบทวนข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้เป็นฐานในการปรับปรุงแก้ไขแผนยุทธศาสตร์

8. สร้างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่พร้อมจะนำสู่การปฏิบัติ

9. จัดทำคู่มือและรายงาน

10. นำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปใช้

11. วางแผนประเมินแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2551) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. ระดมสมอง ระบุอุปสรรคการทำงาน/ความผิดพลาดในงาน/ความไม่คล่องตัวของกระบวนการทำงานแล้วทำการวิเคราะห์สาเหตุร่วมกัน ซึ่งต้องเป็นเรื่องที่เราสามารถแก้ปัญหาได้ มองเห็นความสำเร็จ ถ้าได้ทำร่วมกัน ทำแล้วส่งผลต่อการพัฒนางานในหน่วยงาน

2. กำหนดเป็นขอบเขตการจัดการความรู้ที่จะทำ หรือกระบวนการทำงานใดที่ควรทำการจัดการความรู้

3. กำหนดเป้าหมายในการทำการจัดการความรู้ โดยเริ่มจากจุดเล็ก ๆ

4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โดยกำหนดว่าใคร ต้องทำอะไร เสร็จเมื่อไร ผลที่ได้คืออะไร

5. ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

6. ทดลองใช้แผนยุทธศาสตร์ แก้ไขปรับปรุง

7. ตกลงร่วมกันนำแผนยุทธศาสตร์ที่คิดค้นมาใช้ในงานตามปกติ

8. ประเมินผลการใช้แผนยุทธศาสตร์

9. ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์

10. อาจจัดทำเป็นคู่มือ หรือ ฐานความรู้

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552: 40-41) กล่าวว่าในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนายุทธศาสตร์ไว้อย่างหลากหลาย ปรากฏทั้งในวรรณกรรมและงานวิจัยหลายชิ้น ประมวลได้ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ควรเริ่มต้นจากผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการและใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน และต้องมีศักยภาพและความเข้มแข็งในการผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ ความสำเร็จของ

ยุทธศาสตร์อยู่ที่การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสื่อสารและผลักดันไปสู่บุคลากร

2. หลักการสำคัญของการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การปฏิบัติต้องเน้นที่การรวบรวม จัดหา การจัดเก็บ การเผยแพร่และใช้ความรู้ของคนในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการริเริ่มการจัดการความรู้ และเป็นสิ่งที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าสร้างความสำเร็จให้องค์กร และคุณค่าที่บุคลากรควรจะได้รับ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ควรเน้นการกำหนดยุทธวิธีในการจัดการและใช้ความรู้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ผ่านความสามารถของคนในองค์กร

4. สาระสำคัญที่ต้องมีในเอกสารยุทธศาสตร์ที่ศึกษาประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

4.1 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Where are we now?) เป็นขั้นตอนในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรและปัญหาอุปสรรคที่มี ได้แก่ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการ และระบบที่เป็นอยู่ในในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กรที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ เช่นวัฒนธรรมองค์กรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร การบริหารจัดการ

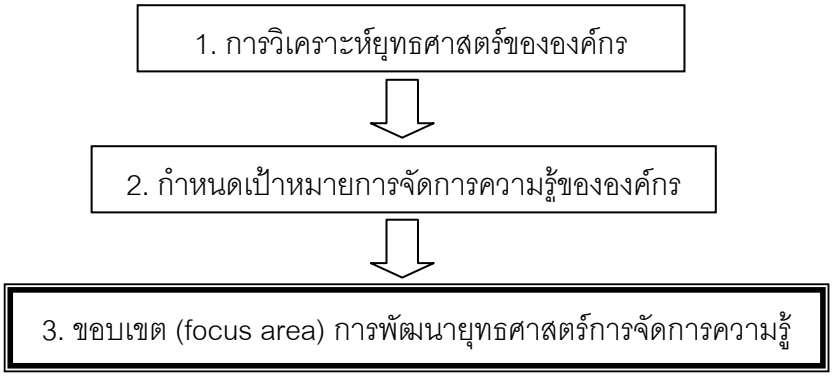
4.2 ความต้องการหรือทิศทางที่องค์กรจะก้าวไปข้างหน้า (Where do we want to be?) เป็นส่วนของสาระสำคัญ (Outline) ของการดำเนินการจัดการความรู้ที่องค์กรจะทำ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรและผู้ปฏิบัติงานไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรนั้นๆ และช่วยให้องค์กรสามารถประเมินความก้าวหน้าได้

4.3 วิธีการที่จะบรรลุในสิ่งที่ต้องการจะเป็น (How do we get there?) เป็นส่วนที่อธิบายวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จของการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามที่วางแผนไว้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับองค์กรประกอบหลักด้านคน กระบวนการ เทคโนโลยีเครื่องมือและกระบวนการจัดการความรู้ที่จะใช้ในองค์กร รวมถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีรวมถึงทรัพยากรที่ต้องการ เป็นต้น

5. ขอบเขต (Focus area) ในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้มาจากองค์กรควรมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) การจัดการความรู้ที่องค์กรเน้น โดยเป้าหมายของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร (Business strategies) กล่าวคือยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ดีควรมีเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์โดยรวมขององค์กร โดย

ต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย หรือคุณค่าที่องค์กรต้องการ ซึ่งการกำหนดขอบเขตยุทธศาสตร์การจัดการความรู้อธิบายดังแผนภาพที่ 17 ดังนี้

แผนภาพที่ 17 หลักการกำหนดขอบเขตยุทธศาสตร์การจัดการความรู้



ที่มา: จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552)

6. ในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ องค์กรควรเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการเน้น และพัฒนายุทธศาสตร์ให้อยู่ในขอเขตของเป้าหมายที่กำหนด

7. การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีความแตกต่างจากยุทธศาสตร์ประเภทอื่น โดย ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้คือ ยุทธศาสตร์ที่เน้นทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-based strategies) กล่าวคือ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ควรต้องเชื่อมโยงกับทรัพยากรความรู้และความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะสามารถใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

Robertson (2004) กล่าวว่า วิธีการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 วิธี คือ

1. วิธีการพัฒนายุทธศาสตร์แบบบนลงล่าง (Top-down approaches) เป็นวิธีการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้จากการวิเคราะห์ทิศทางของยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร

2. วิธีการพัฒนายุทธศาสตร์แบบล่างขึ้นบน (Bottom-up approaches) เป็นวิธีการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ผ่านกิจกรรมการดำเนินงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กร โดยวิธีการนี้จะเน้นให้แผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

ซึ่งทั้งสองวิธีต่างเป็นวิธีที่มีจุดแข็งแตกต่างกัน ดังนั้น ในทางปฏิบัติจึงควรผสมผสานกันทั้งสองวิธี โดยที่ผ่านมาวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ส่วนใหญ่ใช้วิธีการแบบ Top-down เพียงวิธีการเดียว ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ เช่น เพื่อให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ Robertson (2004) ได้ซึ่งพบว่ามีข้อจำกัดหลายประการคือ

1. เป็นวิธีการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ดังนั้นจึงเป็นแผนที่ยากต่อการนำไปปฏิบัติหรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนในองค์กร

2. แผนที่พัฒนาขึ้นมีผลกระทบ (impact) ในระยะยาวต่อองค์กรน้อย ซึ่งหลักการสำคัญของการพัฒนายุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ต้องมาจากความต้องการและสภาพที่แท้จริงขององค์กร

ซึ่งการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้โดยการวิเคราะห์ความต้องการ หรือวิธีการพัฒนายุทธศาสตร์แบบ bottom-up มีข้อดีในแง่เป็นการสร้างหลักประกันว่าเป็นวิธีการที่ครอบคลุมทิศทางขององค์กรอย่างกว้างขวาง และมีประโยชน์หลายประการคือ

1. เป็นวิธีการที่ทำให้ทราบความต้องการในวงกว้าง อาจเป็นความต้องการในระดับองค์กร หรืออาจเฉพาะเจาะจงเฉพาะหน่วยงานหรือเฉพาะงานใดงานหนึ่ง ซึ่งการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการอย่างกว้างขวาง นำไปสู่การกำหนดความต้องการได้หลายประเด็น เช่น ประเด็นด้านวัฒนธรรม แนวทางการปฏิบัติ กระบวนการ เป็นต้น

2. เป็นวิธีการที่สามารถดำเนินการได้โดยอิสระ (Solution-independent) วิธีการนี้สามารถกำหนดความต้องการและนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดของแผนได้ทันที โดยไม่ต้องอิงกับเงื่อนไขอื่น เช่นไม่ต้องมีการนำไปประยุกต์กับเทคนิคการจัดการความรู้ หรือการนำไปทดลองใช้กับเทคโนโลยี

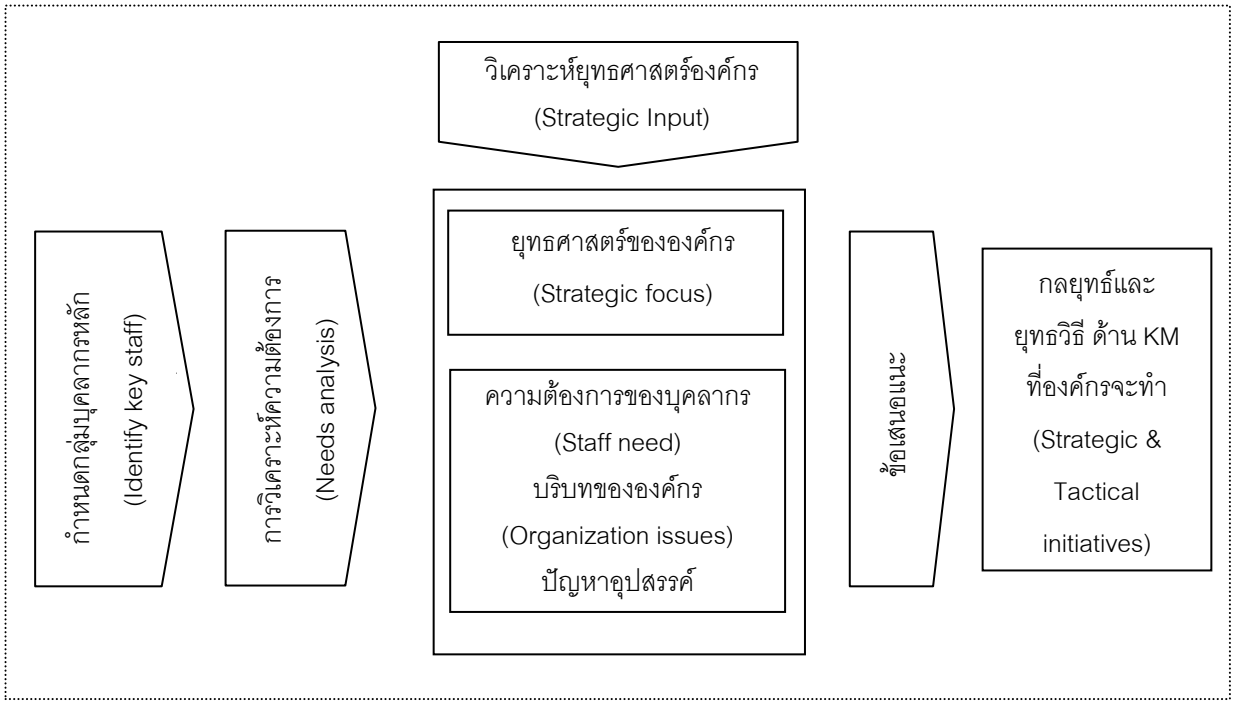
3. เป็นวิธีการที่ทำได้ง่าย (simple) และการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการเป็นสิ่งที่สร้างหลักประกันว่าจะทำให้ยุทธศาสตร์กำหนดจากข้อมูลที่เป็นจริงขององค์กร และเป็นยุทธศาสตร์ที่คนในองค์กรทำความเข้าใจได้ง่าย

4. เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (efficient) สิ่งที่ได้จากการศึกษาความต้องการมีเพียงพอที่จะนำไปสู่การกำหนดปัญหาที่วิกฤติภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดกิจกรรมและแผนที่เหมาะสมกับองค์กร เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่สัมผัสได้ นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีการที่สามารถทำซ้ำได้ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

5. เป็นวิธีการที่มีผลกระทบ (impact) สูงต่อองค์กร การเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ ทำให้วิธีการนี้มีเป้าหมายในการกำหนดประเด็นที่เป็นภาวะวิกฤต ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้แบบผสมผสานที่เน้นวิธีการแบบ Bottom-up approaches ตามแนวคิดของ Robertson (2004) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 18 ดังนี้

แผนภาพที่ 18 ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้แบบผสมผสานที่เน้นวิธีการแบบ Bottom-up approaches



ที่มา: Robertson (2004)

ซึ่งแต่ละขั้นตอนรายละเอียด มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ ขั้นตอนของการกำหนดกลุ่มบุคลากรหลักขององค์กร (key staff groups) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ขับเคลื่อนงานหลักที่เป็นเป้าหมายที่องค์กรเน้น หรือเกี่ยวข้องกับกิจกรรม/การดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร key staff group หมายถึงกลุ่มบุคลากรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานสำคัญที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กร โดยปกติบุคลากรกลุ่มนี้จะทำหน้าที่ในการดำเนินงานประจำวันขององค์กรมากกว่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหาร เช่นพนักงานฝ่ายสนับสนุนและงานบริหาร หัวหน้างานระดับแผนก บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีความต้องการที่เฉพาะเจาะจงออกไป ดังนั้น ในการพัฒนายุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้จะต้องทำให้สอดคล้องกันไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มบุคลากรหลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดความต้องการ เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการมีหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปใช้กับศาสตร์ใด เช่น ในแง่ของการจัดการความรู้ มานุษวิทยา เป็นต้น เทคนิคต่างๆ ได้แก่การอภิปรายกลุ่ม จัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) การสำรวจ (Survey) การสัมภาษณ์ (Staff interview) ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดความต้องการของบุคลากร การสังเกตการณ์ทำงาน (Workplace observation) โดยการเข้าไปสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและสภาพการทำงาน การสอบถามจากบริบทขององค์กร (Contextual inquiry) เป็นวิธีการผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์และการสังเกตการทำงานเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับบริบทองค์กรและการวิเคราะห์งาน (task analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาวิเคราะห์จากยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic input) นอกเหนือจากการวิเคราะห์ความต้องการ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้แล้ว ควรมีการศึกษาจากเอกสารเพื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์กร อาจเป็นแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานขององค์กร รายงานการวิจัย รายงานประจำปี และอื่นๆ รวมถึงการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่นการสัมภาษณ์ การอภิปราย หรือการปฏิสัมพันธ์ด้วยวิธีการอื่นๆ เพื่อให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สอดคล้องและครอบคลุมความต้องการทุกภาคส่วนในองค์กรและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ในขั้นตอนนี้ Robertson ได้ชี้แนะว่า การศึกษาจากเอกสารยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการได้มาซึ่งข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 4 จากข้อมูลที่ได้จากบุคลากร ผู้บริหารและการศึกษาจากเอกสารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ขั้นตอนต่อไปคือการนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนของการปรับปรุงยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำไปสู่การเลือกเทคนิคและวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้นๆ

โดยสรุป กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีขั้นตอนสำคัญดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) โดยมีเงื่อนไขของการพัฒนายุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ดังนี้ 1) ผู้เกี่ยวข้องจะต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และมีความเข้าใจ 2) ต้องมีพันธสัญญาว่า “เมื่อไร” และ “อย่างไร” ที่จะได้ผลลัพธ์ของการดำเนินการ 3) ต้องมีการตกลงเกี่ยวกับบุคคล/กลุ่มบุคคล ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในแผน ปฏิบัติงาน โครงการ หรือกิจกรรมของการจัดการความรู้ 4) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารในทุกระดับ 5) ต้องเข้าใจตรงกันว่าเทคโนโลยีไม่ใช่การจัดการความรู้แต่เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มุ่งเน้นที่คนเป็นหลัก และ 6) การจัดการความรู้เป็นพลวัต ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (2546) ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การเอกชน 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์การเอกชน และ 3) เพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหาร องค์การ 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชนมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในสิ่ง

ที่องค์การต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน, ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อโสตทัศน์ ประเมินความพร้อม และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั่วทั้งองค์การ วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้น และประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์การ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์การมีอยู่ บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือก ความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศจัดเก็บความรู้และปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้มี 8 ขั้นตอนย่อย : กำหนดนโยบาย ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโสตทัศน์ เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้,เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ และเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์การ

ฉัตรชัย ธนาฤดี (2547) ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักการจัดการความรู้ไปเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโดยศึกษาถึงกระบวนการทำงานภายในของบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์จำกัด และศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การในการจัดการความรู้ไปสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลการศึกษาพบว่า บริษัทยูโนแคล ไทยแลนด์ฯ มีกระบวนการทำงาน รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยใช้การจัดการความรู้ในองค์การอย่างมีประสิทธิผล โดยประยุกต์การจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการสำรวจ

และขุดเจาะก๊าซธรรมชาติ ก๊าซธรรมชาติเหลว และน้ำมันดิบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทสามารถนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการบริหารห่วงโซ่มูลค่าได้อย่างเหมาะสมและลงตัวอีกทั้งบริษัทได้ทำการสร้างผู้นำด้านการจัดการความรู้และทีมเสมือนขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้และสร้างความเข้าใจที่ดีรวมถึงเผยแพร่ความสำคัญ กระบวนการและวิธีการในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ สำหรับพนักงานตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้างานขึ้นไปของบริษัทฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถภาพของบริษัทในการนำการจัดการความรู้ไปสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงที่สุดในทุกองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการบริหารห่วงโซ่มูลค่า และด้านการสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้

สวรส บัวมีธูป (2547) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด และแนวทางการจัดการความรู้ในองค์การรัฐวิสาหกิจ การประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่าภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์การเน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา และมีกิจกรรมในการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือพนักงานยังขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ในการแลกเปลี่ยนความรู้ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะว่า หากองค์การมีความตระหนักในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล จะทำให้พนักงานทราบถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ และประโยชน์ที่องค์การและพนักงานจะได้รับ และมีส่วนร่วมในการยอมรับกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่งผลให้องค์การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผล ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง ส่วนการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2. การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร

ปฐนียา ศิริประพฤทธิ์ (2548) ศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้ขององค์การที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากระบวนการสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)

2. ศึกษายุทธศาสตร์การสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)

3. ศึกษาปัจจัยมีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานในองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC)

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. กระบวนการสื่อสารในการจัดการความรู้ขององค์การต่างๆ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ขั้นที่ 2 เชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมของการจัดการความรู้

ขั้นที่ 3 การกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ส่งสารที่สำคัญคือผู้บริหาร คณะกรรมการการจัดการความรู้ และพนักงานในระดับหัวหน้างาน ในขณะที่ผู้รับสารคือพนักงานทุกระดับในองค์การ สารที่ใช้ในการโน้มน้าวใจมีทั้งสารที่เป็นวจนะภาษาและอวจนะภาษา ส่วนช่องทางการสื่อสาร ใช้ทั้งช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. ยุทธศาสตร์ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ 2) การให้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นที่เป็นเงินหรือของรางวัลและที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล 3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน 4) การเชื่อมโยงความคิดใหม่กับความคิดเก่า 5) การสร้างข้อผูกพันของการกระทำ และ 6) การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

3. ปัจจัยมีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน คือ เพศ ระดับการศึกษา และความพึงพอใจในการทำงาน

5.1.2 **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์**

กานดา ลือกาญจนวนิช (2546) ศึกษาการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา ปีพุทธศักราช 2550 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาภาพที่พึงประสงค์ของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา 3) เพื่อกำหนดเป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา สำหรับปีพุทธศักราช 2550 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา มีบริการที่ทันสมัยด้วยระบบห้องสมุดอัตโนมัติ มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน นโยบายของห้องสมุดสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน บุคคลากร มีความสามารถทำงานเป็นทีม และทรัพยากรสารสนเทศมีความหลากหลาย จุดอ่อน คือ อาคารสถานที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่ไม่เหมาะสม ครุภัณฑ์ไม่เหมาะสม การใช้ทรัพยากรสารสนเทศไม่คุ้มค่า เพราะมีผู้ใช้น้อย ความต้องการใช้ห้องสมุดของผู้ใช้เปลี่ยนไป และห้องสมุดมีแสงสว่างไม่เพียงพอ

2. ผลการศึกษาภาพที่พึงประสงค์ของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษาใน 3 มาตรฐานตามเกณฑ์ห้องสมุดเฉลิมพระเกียรติกาญจนาภิเษก คือมาตรฐานด้านปัจจัยนำเข้ามาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านผลผลิต ในภาพรวมและรายข้อผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการให้เกิดในระดับมากทุกมาตรฐาน

3. แผนยุทธศาสตร์ของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา สำหรับปีพุทธศักราช 2550 มีรายละเอียดดังนี้ 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้หลากหลายทั้งภายในและภายนอกห้องสมุด 2) การพัฒนาเทคโนโลยีที่สารสนเทศที่ใช้บริการให้ทันสมัยเสมอ 3) การจัดห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 4) การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการให้บริการให้ทันสมัยเสมอ 5) การจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศใกล้ชิดธรรมชาติ และ 6) การจัดบริการเชิงรุกที่สามารถตอบสนองการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ทรงพล โสภณ (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ 2) เพื่อวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและภาพอนาคตที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ และ 3) เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบสภาพปัญหาและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏเกี่ยวกับอัตราส่วนวุฒิการศึกษาและจำนวนอาจารย์ในแต่ละโปรแกรมวิชา รวมทั้งการขาดแคลนบุคลากรเสริมในสายงานนิสิตนักศึกษา จึงนำไปสู่การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ ยุทธศาสตร์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาชีพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างานและยุทธศาสตร์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยยุทธศาสตร์รอง4 ด้านคือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์ปรับตัว ยุทธศาสตร์พลิกฟื้น และยุทธศาสตร์ประคองตัวรวมทั้งกำหนดกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดยุทธศาสตร์ต่างๆ สถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง

สามารถนำยุทธศาสตร์และกลวิธีต่างๆ ไปปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของสถาบันราชภัฏในแต่ละท้องถิ่น

สายฝน เสกขุนทด (2546) ศึกษาการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสถาบันราชภัฏ 2) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของชาติกับแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสถาบันราชภัฏ 3) พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ และ 4) พัฒนาแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ มีวิธีดำเนินการวิจัยคือ

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันราชภัฏ โดยการวิเคราะห์แบบสำรวจและแบบสอบถาม

2. วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของชาติกับแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏ โดยการสังเคราะห์เอกสาร

3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ ซึ่งใช้เทคนิค SWOT Analysis โดยการสัมภาษณ์อธิการบดี ผู้เชี่ยวชาญ และการสัมมนาแบบมีส่วนร่วม

4. ตรวจสอบความเหมาะสม ความถูกต้องของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏได้สนับสนุนให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อสนับสนุนพันธกิจทุกด้านของสถาบัน

2. ในภาพรวมสถาบันราชภัฏมีปัญหาด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์เครือข่ายโทรคมนาคม ด้านแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

3. วิสัยทัศน์และนโยบายระหว่างกรอบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติ กับแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสถาบันราชภัฏมีความสอดคล้องกัน

4. ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ได้จากการวิจัยคือ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ด้านวิจัย ยุทธศาสตร์ด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน และยุทธศาสตร์ด้านทำนุบำรุงศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม

ทุกยุทธศาสตร์สามารถนำไปสนับสนุนให้สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของภูมิภาค ที่เน้นการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความทันสมัย เพื่อให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

วรากรณ์ ใช้เทียมวงศ์ (2547) ศึกษาแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อสารมวลชนและสื่อบุคคลเพื่อให้บริการไปรษณีย์เชิงธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อมวลชนและสื่อบุคคลเพื่อให้บริการไปรษณีย์เชิงธุรกิจของ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารที่เหมาะสม และ 3) เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า

1. ในปัจจุบันบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารเพื่อส่งเสริมการใช้บริการผ่านสื่อมวลชนเป็นหลักคือ มีการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ขององค์การเพื่อสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นในองค์การ/บริการใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและโฆษณาเพื่อส่งเสริมการใช้บริการ สำหรับยุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อบุคคล ยังมีการดำเนินงานที่ไม่ค่อยชัดเจน ทั้งนี้ในภาพรวมได้ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจและสร้างกำไรให้องค์การ

2. แนวทางการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการใช้บริการ ควรใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อสารมวลชนเพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้าง โดยพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและมุ่งใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยต้องปรับทัศนคติ/วัฒนธรรมองค์การ และสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานเพื่อเป็นผู้ให้บริการที่ดี มีคุณภาพ และปรับใช้เป็นยุทธศาสตร์การสื่อสารหลักในอนาคต

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสาร ประกอบด้วยปัจจัยภายใน ได้แก่นโยบายองค์การ/ผู้บริหาระดับสูง บริการ บุคลากร งบประมาณ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถาพการณ์ตลาด และกลุ่มเป้าหมายบริการ

อนุวัต สถิรศานต์ (2548) ศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อมกรณีศึกษา กรมควบคุมมลพิษ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ 2) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมควบคุมมลพิษ 3) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อมของกรมควบคุมมลพิษ และ 4) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า

1. สมรรถนะหลักของบุคลากรในทุกสำนัก/กอง/ฝ่ายที่ควรได้รับการพัฒนา

มากที่สุด การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การคิดวิเคราะห์ และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการพัฒนาบุคลากรพบว่า ปัจจัยภายในด้านคนเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุด ประเด็นย่อยของจุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถเป็นอย่างดี ประเด็นย่อยของจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดคือ การจัดระบบการทำงานไม่ชัดเจน ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่สำคัญที่สุด และด้านการเมืองเป็นข้อจำกัดที่สำคัญที่สุด ประเด็นย่อยของโอกาสที่สำคัญที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร และประเด็นย่อยของข้อจำกัดที่สำคัญที่สุด ปัญหาจากทางการเมืองและนโยบาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมพบว่ากรมควบคุมมลพิษที่สถานะที่ปัจจัยภายในเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรแต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกในการพัฒนาบุคลากร

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Lethwood, Leonard and Sharratt (1998) ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้างของสถานศึกษาเหล่านั้นจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับการยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด เพราะมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

1.1 ต้องมีความโน้มเอียงด้านบวกต่อความรู้ คือ พนักงานทุกคนต้องมีความฉลาดรอบรู้ และเต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี

1.2 ไม่มีตัวขัดขวางความรู้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร คือ พนักงานไม่มีความโกรธเกลียดบริษัท และไม่กลัวว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ตนเองต้องตกงาน

1.3 การจัดการความรู้ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกสำหรับความรู้ ก็คือ ประเภทของบุคลากรที่บริษัทจ้างเข้ามาทำงาน ถ้าได้พนักงานที่ชอบแสวงหาความรู้เข้ามาทำงานก็จะเป็นผลดีอย่างมาก

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร โดยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคเป็นสิ่งที่ง่ายที่สุดที่จะสร้างขึ้นมาได้ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้โดยเฉพาะในเรื่องของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เช่น โลตัส โน้ตและเวิลด์ ไวท์เว็บ หรือเครือข่ายใยแมงมุม เป็นต้น ซึ่งถ้ามีเครื่องมือทางเทคนิคและพนักงานใช้เป็น การดำเนินการก็จะสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อจัดการความรู้ โดยจะต้องสร้างกฎ ระเบียบข้อบังคับขึ้นมา ต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่างๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และมีการกำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และต้องมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะอีกด้วย

3. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ ซึ่งวิธีการให้การสนับสนุน มีดังนี้

3.1 แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์การ

3.2 ปูทางให้และจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาอุปกรณ์จำเป็นพื้นฐาน

3.3 กำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า ความรู้ประเภทไหนที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

4. มีความเกี่ยวเนื่องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม เนื่องจากการดำเนินการจัดการความรู้อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก และประโยชน์ที่ดีที่สุดของความสำเร็จ ก็คือ การประหยัดงบประมาณและเพิ่มกำไร

5. มีความรู้ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการอยู่บ้าง เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ได้อย่างราบรื่น

6. มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

7. มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ ไม่ให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม

ด้านความรู้นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น

8. มีโครงสร้างทางความรู้อยู่บ้างในด้านของประเภทและการเก็บความรู้สำหรับในด้านโครงสร้างของความรู้หรือการจัดความรู้ อาจมีความเป็นระบบตายตัวได้

9. สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

Leitch and Rosen (2001) and Collison, Parcell (2004) ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้

1. ด้านคน (People) การจัดการความรู้ จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดคน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โดยคนจะเป็นทั้งผู้สร้างเครือข่ายและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และทักษะของคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ โดยในทศวรรษนี้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมุ่งที่ความสามารถของคนในการสร้างนวัตกรรม และทำให้องค์กรมีความคล่องตัวพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ด้วย ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะใช้คน เป็นยุทธศาสตร์หลัก ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรเป็นอันดับแรก

2. ด้านกระบวนการ (Business Processes) ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์การแล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่า ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร โดยมีขั้นตอนในการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) 3 ขั้นตอน คือ

2.1 การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge acquisition) การจัดหาความรู้เป็นขั้นตอนของการพัฒนา และการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบ

ตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้

2.2 การแบ่งปันหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) โดยการให้โอกาสและให้การสนับสนุน ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กรจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

2.3 การใช้ หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge utilitization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน ตัวอย่างการสร้างคลังความรู้ขององค์กร เช่น

2.3.1 การรวบรวมรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์เพื่อติดต่อบุคลากรผู้ชำนาญในแต่ละฝ่าย

2.3.2 การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์จำแนกเป็นเรื่องๆ หรือหัวข้อเพื่อเป็นคู่มือสำหรับคนในองค์กรใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ

2.3.3 การรวบรวมข่าวสำคัญ หรือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลของผู้ใช้บริการ

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสมที่บุคคลนั้นต้องการ โดยการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทั้งคนและเทคโนโลยี

สถาบัน MAKE (Most-Admired Knowledge Enterprises') (Sallis and Jones, 2002: 125) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร พบว่า เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
3. ความสามารถในการพัฒนาและนำเสนอฐานความรู้ด้านสินค้าและบริการ
4. องค์การเห็นคุณค่าของทุนปัญญา
5. ประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนความรู้
6. ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
7. ความสามารถในการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้

Coukos-Semmel (2002) นักศึกษาปริญญาเอกแห่ง Florida Atlantic University ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ 3) พัฒนาแบบจำลอง (model) ที่สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ 4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ เครื่องมือในการวิจัยเป็นมาตรประมาณค่าเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และกระบวนการในมิติของการใช้ (Use) และมิติของความสำคัญ (Importance) ซึ่งปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ Arthur Andersen Consulting และ American Productivity and Quality Center มีคุณภาพของเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น 0.96 และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 0.72 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ในสหรัฐอเมริกา 300 คน จาก 161 สถาบัน (มีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามจากประชากร 257 สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 62.6) พบว่า ยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่สำคัญมี 5 ประการ ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยมีการใช้ยุทธศาสตร์ระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการในระดับน้อย (จากมาตรวัดแบบ Likert 5 ระดับ) 2) เทคโนโลยีเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้มากที่สุด ส่วนการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด 3)ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ 4) ยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการความรู้ สามารถจำแนกประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่างร้อยละ 46.6 (ด้านการวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) ประการสุดท้าย ปัจจัยที่มีความวิกฤติมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล

Forcadell and Guadamillas (2002) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้การใช้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สามารถผลักดันความสำเร็จในการทำงานขององค์กรโดยเน้นเพื่อการพัฒนานวัตกรรม โดยศึกษาบริษัทเอกชนในประเทศสเปน กระบวนการวิจัยเน้นการประยุกต์ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกคน ซึ่งประกอบด้วยหลายขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การเผยแพร่แนวคิดในการนำ KM มาใช้แก่คนในองค์กร โดยชี้ให้เห็นความสำคัญ เช่น ลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มคุณภาพ หลังจากนั้นคือขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยตัวใดบ้างที่สำคัญ ผลการวิจัยได้นำเสนอปัจจัยความสำเร็จโดยประยุกต์ตามโมเดล 7-S Mckinsey model โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่นในทีมงานเดียวกัน และเป็นปัจจัยหลัก (Core factor) ที่ส่งผลต่อปัจจัยตัวอื่นๆ ได้แก่เครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ ภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยการให้

การสนับสนุน ส่งเสริม และการมีส่วนร่วม การส่งเสริมขีดความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรม โครงสร้างการทำงานแบบราบ (Flat organization) และการมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของความรับผิดชอบ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญ แต่คนมีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งหากคนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะสร้างความรู้ขึ้นมาเอง งานวิจัยนี้ได้เสนอแนะว่าไม่มีวิธีการเดียวที่ดีที่สุดในการประยุกต์การจัดการความรู้ แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร และวิสัยทัศน์ของผู้นำ

Gold (2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องสมรรถภาพการจัดการความรู้ขององค์กร ข้อค้นพบที่ได้บ่งชี้ว่าสัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่ คือ ความตระหนักในคุณค่าของสินทรัพย์แห่งความรู้ (Knowledge assets) แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่พัฒนาบนฐานการจัดการความรู้ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาองค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากองค์กรยังมีกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมอยู่ ประสิทธิผลของการจัดการความรู้จึงอยู่ที่ การลงทุนพื้นฐานของเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

Sallis and Jones (2002) ได้ทำการศึกษา องค์ประกอบที่สำคัญ ในการจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและการจัดการ องค์ประกอบด้านทีมงาน และทีมการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร

Conpening (2003)ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การตรวจปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรของการเรียนรู้ของทีมภายในระบบมุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาทีมนางพยาบาลที่สถานการณ์การสอนโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงใต้ขนาดใหญ่ โดยตัวแปรของการเรียนรู้ของทีมที่ศึกษาประกอบด้วย 1) กระบวนการเรียนรู้ของทีม 2) เงื่อนไขการเรียนรู้ของทีม 3)ผลการเรียนรู้ของทีม 4)เงื่อนไขการเรียนรู้ขององค์กร 5)การมีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ถ้าตัวแปรการเรียนรู้ของทีมแตกต่างกันโดยชนชาติ เพศ สถานภาพการทำงาน แบบเต็มเวลา ชั่วคราว อายุและเงินเดือน ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 คนเอเชียมีคะแนนที่สูงกว่าคนผิวขาวในด้านเงื่อนไขการเรียนรู้ของทีม และคนแอฟริกันมีคะแนนสูงกว่าคนผิวขาวด้านการมีส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร

และถ้ามีความสัมพันธ์เกิดขึ้นท่ามกลางตัวแปรของการเรียนรู้ของทีม และตัวแปรสำมะโนประชากร (อายุการทำงานด้านการพยาบาล เงินเดือนและอายุ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ตัวแปรการเรียนรู้ของทีมแสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านสำมะโนประชากร (demographic variables)

Kimberly (2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในนักศึกษาพยาบาล โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติกิจกรรมพยาบาลระหว่างนักศึกษาและผู้ป่วย โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายหลังการใช้ระบบการจัดการความรู้ในหลักสูตรการเรียนการสอน พบว่า ความสามารถในการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษาพยาบาลกับผู้ผู้ป่วยดีขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่มนักศึกษาพยาบาล

Kolody (2003) ได้วิจัยเรื่อง การวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษรแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Chen (2004) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัย Nova Southeastern ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยองค์กรเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

Klaus และคนอื่นๆ (2004) ได้ศึกษาเรื่องประโยชน์ของการจัดการความรู้ (Benefits of knowledge management : Some empirical evidence) โดยชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้ส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยศึกษาในกลุ่มองค์กรธุรกิจในประเทศเยอรมัน ผลการศึกษาพบว่า ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ สามารถจัดให้อยู่ในรูปแบบของ Balanced scorecard ดังนี้

ด้านกระบวนการ (Process) จะเกิดประโยชน์ เช่น เพิ่มผลผลิต ลดความผิดพลาด ลดขั้นตอนการผลิต ลดต้นทุนจากกระบวนการผลิต

ด้านพนักงาน (Employee) จะเกิดประโยชน์ เช่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ด้านลูกค้า (Customer) จะเกิดประโยชน์ เช่น สร้างความรู้ ความเข้าใจกับลูกค้า เพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ ลดเวลาในการโต้ตอบกับลูกค้า

ด้านการเงิน (Finance) จะเกิดประโยชน์ เช่น ลดต้นทุนในการจัดการ ลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และมีวัตถุประสงค์ย่อย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และ 3) เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการความรู้ สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ (พ.ศ.2545-2559) ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) และแผนยุทธศาสตร์มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยระยะ 6 ปี (พ.ศ. 2553-2558)

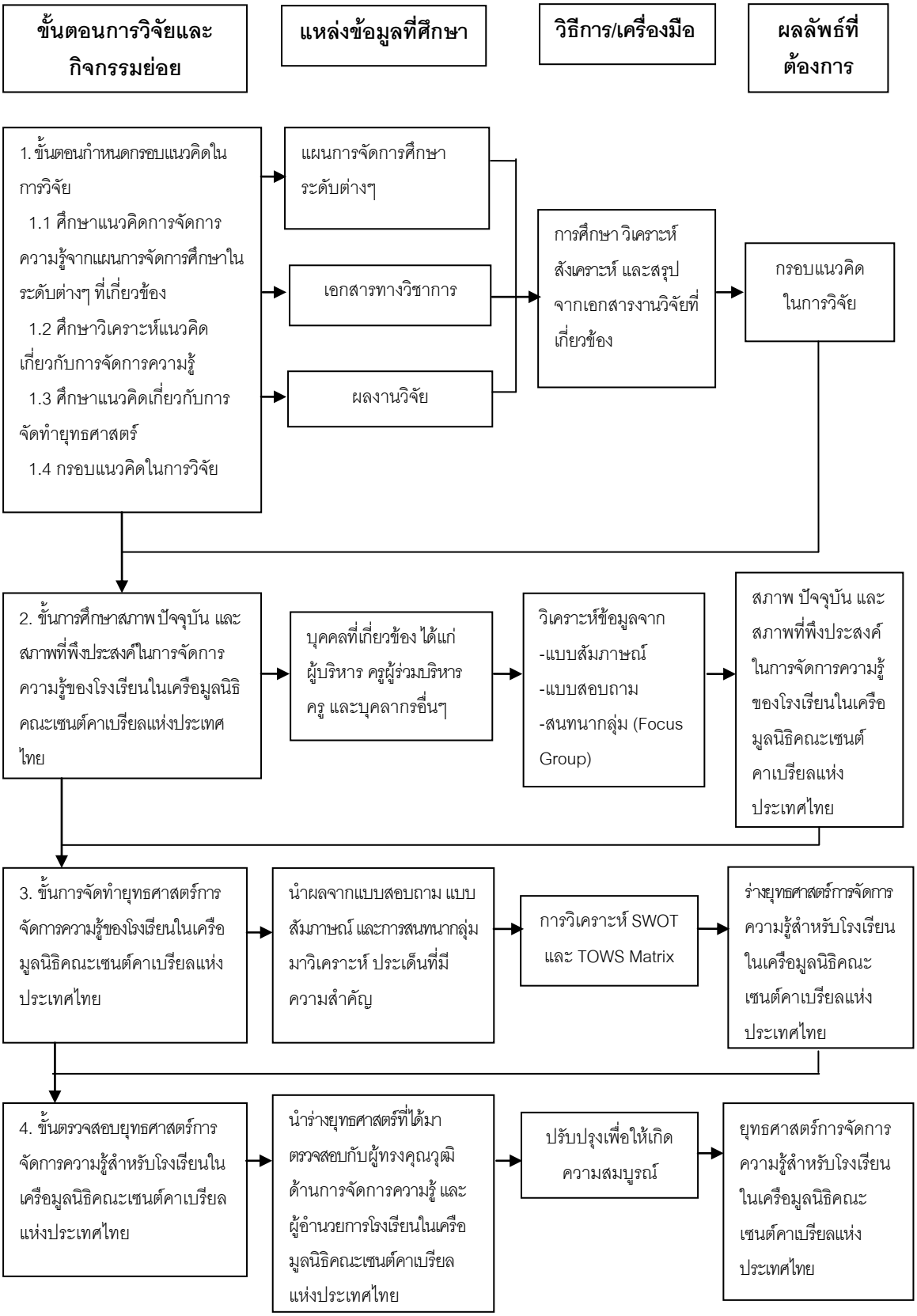
ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

รายละเอียดและโครงสร้างของขั้นตอนการวิจัยนำเสนอในแผนภาพที่ 19

แผนภาพที่ 19 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



จากแผนภาพที่ 18 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย สำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ขั้นแรกเป็นการศึกษากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิดทฤษฎี การจัดการความรู้ ได้แก่ ศึกษาความหมายและประเภทของความรู้ ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้ รูปแบบและกรอบความคิดการจัดการความรู้ ประโยชน์และการประยุกต์การจัดการความรู้ในองค์กร ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ศึกษาความหมายและองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ความหมาย ความสำคัญ ประเภท และองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แนวทางในการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และยุทธศาสตร์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์และนโยบายของแผนการศึกษาชาติ (พ.ศ.2545-2559) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) และแผนยุทธศาสตร์มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยระยะ 6 ปี (พ.ศ. 2553-2558) จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ และเขียนสรุปเชิงบรรยายเกี่ยวกับประเด็นที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจเพื่อศึกษาสภาพปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยออกแบบสอบถามเชิงสำรวจเพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 3 ฉบับ ได้แก่ 1) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร 2)แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้สำหรับผู้ร่วมบริหาร และ 3) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้สำหรับ

ครูและบุคลากรอื่นๆ โดยกำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และคำถามการวิจัยที่ครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

1.2 จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ที่กำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

1.3 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จำนวน 5 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) สำหรับการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

- มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก
- เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับการศึกษา
- มีความรู้ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ และการจัดการความรู้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม มีดังนี้

1. ดร.วรภัทร์ ภู่เจริญ
2. ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์
3. ดร.สมลักษณ์ สุเมธ
4. รศ.ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา
5. ดร.บงกช เศวตามร์

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเชิงสำรวจเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 3 ฉบับ มีดังนี้

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร มีค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.98

2. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับผู้ร่วมบริหาร มีค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.97

3. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับครูและบุคลากรอื่นๆ มีค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.97

1.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ โรงเรียนพระหฤทัยนนทบุรี โรงเรียนเซนต์แมรี่ โรงเรียนราษฎร์บำรุงศิลป์ และโรงเรียนอรุโณทัย จำนวน 5 คน ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ จำนวน 15 คน ครูและบุคลากรอื่นๆ โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง

ผลการตรวจสอบความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาคของแบบสอบถามเชิงสำรวจเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 3 ฉบับ มีดังนี้

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สำหรับผู้บริหาร มีค่าประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) สำหรับสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.9898 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9839

2. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สำหรับผู้ร่วมบริหาร มีค่าประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) สำหรับสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.9876 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9857

3. แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับครูและบุคลากรอื่นๆ มีค่าประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค

(Cronbach's Alpha Coefficient) สำหรับสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.9862 และสภาพเที่พึงประสงค์ท่ากับ 0.9842

1.5 แบ่งกลุ่มการเก็บข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ร่วมบริหาร กลุ่มครู และบุคลากรอื่นๆ สำหรับกลุ่มผู้บริหารเก็บข้อมูลทั้งหมด กลุ่มผู้ร่วมบริหารเก็บข้อมูลทั้งหมด ส่วนกลุ่มครูและบุคลากรอื่นๆ ใช้กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1976 อ้างถึงในประคอง กรรณสูตร, 2542: 10-11) กำหนดความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หลังจากนั้นนำจำนวนที่ได้มาคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนแบ่งเป็นสัดส่วนตามขนาดประชากรของแต่ละโรงเรียน

1.6 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเพื่อขอความอนุเคราะห์เพื่อนำส่งไปยังโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 โรงเรียน ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนโดยใช้วิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic random sampling) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.7 การส่งแบบสอบถามและการรับแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 แห่งที่ทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้การส่งแบบสอบถามและการรับคืนโดยการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยจะขอความอนุเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย ภายใน 2 สัปดาห์

2. แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษา สภาพ ปัญหา และความต้องการในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยออกแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย นำแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไข

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้ง 15 โรงเรียน โดยสัมภาษณ์ทั้งหมดทุกโรงเรียน จำนวน 14 คน

2.3 จัดสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกว่าจะเป็นแกนหลักหรือผู้รับผิดชอบ

ในการจัดการความรู้จากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลทุกโรงเรียน จำนวน 31 คน ณ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ซึ่งผู้วิจัยจะทำการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มาให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยดำเนินการประสานงานเองทุกขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

1. นำผลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์แยกประเด็นข้อค้นพบ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้

2. นำผลที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยใช้หลักการวิเคราะห์สถานการณ์ และ TOWS Matrix ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2542)

3.1 จับคู่ จุดแข็ง–โอกาส เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 จับคู่จุดอ่อน–ภัยอุปสรรค เนื่องจากองค์การต้องเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 จับคู่จุดอ่อน–โอกาส องค์การมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนหลายอย่าง ดังนั้นทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้

3.4 จับคู่จุดแข็ง–อุปสรรค จากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์การมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่ง

สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มสามารถสรุปประเด็นยุทธศาสตร์หลักออกมาได้ 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอเป็นร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ต่อผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

- มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก
- เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับการศึกษา
- มีความรู้ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์ และการจัดการความรู้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีดังนี้

1. ดร.วรภัทร์ ภู่เจริญ
2. ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์
3. ดร.ชวลิต หมื่นนุช
4. ดร.ชโย ตรังอดิศัยกุล
5. ดร.บงกช เศวตามร์

เพื่อทำการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตามข้อแนะนำ จากนั้นนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยต่อผู้บริหารทุกท่านของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 15 โรงเรียน

2. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้แก่ ผู้อำนวยการ จากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 14 คน จาก 15 โรงเรียน

2.2 ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 186 คน จาก 15 โรงเรียน

2.3 ครูและบุคลากร โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 3,089 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 354 คน โดยแต่ละโรงเรียนมีจำนวนครูและบุคลากรอื่นๆ ดังนี้

1. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกมัธยม	จำนวน	225	คน
2. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม	จำนวน	184	คน
3. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	จำนวน	296	คน
4. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(มัธยม)	จำนวน	225	คน
5. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(ประถม)	จำนวน	188	คน
6. โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ	จำนวน	77	คน
7. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	จำนวน	282	คน
8. โรงเรียนเซนต์หลุยส์	จำนวน	272	คน
9. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	จำนวน	296	คน
10. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	จำนวน	292	คน
11. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	จำนวน	164	คน
12. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี	จำนวน	152	คน
13. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	จำนวน	188	คน
14. โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ	จำนวน	236	คน
15. โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม	จำนวน	12	คน

เก็บข้อมูลจากครูและบุคลากรอื่นๆ ทั้งหมด 15 โรงเรียน ดังนี้

2.2.1 สำรวจจำนวนครูและบุคลากรจากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 โรงเรียน โดยการรวบรวมข้อมูลจากรายงานสรุปการประชุมคณะกรรมฝ่ายการศึกษาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 1/2553

2.2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1976 อ้างถึงในประคองกรรณสูตร, 2542: 10-11) กำหนดความคลาดเคลื่อน 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนครูและบุคลากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

การแทนค่า

$$n = \frac{3,089}{1 + 3,089\ (.05)^2}$$

$$n = \frac{3,089}{8.72}$$

$$n = 354$$

ได้กลุ่มตัวอย่างของครูและบุคลากรจากการคำนวณเท่ากับ 354 คน

2.2.3 ผู้วิจัยใช้โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยทั้งหมดจำนวน 15 โรงเรียน เพื่อให้ข้อมูลมีการกระจายตัว โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนตามสัดส่วน โดยวิธีการคำนวณตามสัดส่วนประชากรในแต่ละโรงเรียน ให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 352 คน โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละโรงเรียน} = \frac{\text{จำนวนครูและบุคลากรแต่ละโรงเรียน x ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนครูและบุคลากรทั้งหมดของมูลนิธิฯ}}$$

$$\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละโรงเรียน} = \frac{\text{จำนวนครูและบุคลากรแต่ละโรงเรียน x 354}}{3,089}$$

2.2.4 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อของประชากรครูทั้งหมดที่มีการเรียงลำดับ เมื่อได้รายชื่อของประชากรครูจากแต่ละโรงเรียน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic random sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างจากหน่วยย่อยของประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน แบบสุ่มเป็นช่วงๆ โดยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดหมายเลขประจำหน่วยตามบัญชีรายชื่อของประชากร (Sampling frame)
2. ตัดรายชื่อของผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารออก
3. คำนวณช่วงของการสุ่ม (N/n)
4. ทำการสุ่มหาตัวสุ่มเริ่มต้น (Random start)
5. นับหน่วยของตัวอย่างนับไปตามช่วงของการสุ่ม (Random interval) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูและบุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โรงเรียน	ครูและบุคลากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง ครูและบุคลากร (คน)
1. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกมัธยม	225	26
2. โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม	184	21
3. โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	296	34
4. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(มัธยม)	225	26
5. โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(ประถม)	188	22
6. โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ	77	9
7. โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	282	32
8. โรงเรียนเซนหลุยส์	272	31
9. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	296	34
10. โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	292	33
11. โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	164	19
12. โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี	152	17
13. โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	188	22
14. โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ	236	27
15. โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม	12	1
รวม	**3,089**	**354**

3. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด ผู้วิจัยใช้สำรวจวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ จำนวนนักเรียน และประเภทของโรงเรียน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ให้เลือกตอบ 5 ระดับ โดยมีตัวเลือกตอบ คือ มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด (5) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก (4) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง (3) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย (2) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด (1) นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจึงแปลคะแนนตามเกณฑ์การแปลคะแนน โดยประกอบไปด้วยประเด็นที่สำคัญคือ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่ต้องการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ส่วนการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลของโรงเรียนที่อยู่ในภูมิภาคที่แตกต่างกัน (Multiple Comparison) โดยใช้สถิติ Anova หาความแปรปรวน (Test of Homogeneity of Variances) และใช้การวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ขององค์กรจากมากไปหาน้อย โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

ตอนที่ 3 สอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน และการวัดและประเมินผล ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ให้เลือกตอบ 5 ระดับ โดยมีตัวเลือกตอบ คือ มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด (5) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก (4) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง (3) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย (2) มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด (1) นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจึงแปลคะแนนตามเกณฑ์การแปลคะแนน โดยประกอบไปด้วยประเด็นที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองคกร เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน และการวัดและประเมินผล ส่วนการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลของโรงเรียนที่อยู่ในภูมิภาคที่แตกต่างกัน (Multiple Comparison) โดยใช้สถิติ Anova หาความแปรปรวน

(Test of Homogeneity of Variances) และใช้การวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรจากมากไปหาน้อย โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

เกณฑ์การแปลคะแนน

ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนในแบบสอบถามการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรโรงเรียน สังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับของ ประคอง กรรณสูต (2538) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม เพื่อสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้ง 15 โรงเรียน วิเคราะห์สภาพบริบทการจัดการความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียดที่กำหนดเป็นประเด็นต่างๆ ตามแบบการจัดทำยุทธศาสตร์

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความเที่ยงของเครื่องมือ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. **การหาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์** (Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามความครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นผู้วิจัยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้ การจัดทำยุทธศาสตร์ และด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและขอบเขตของเนื้อหา ความรัดกุมในการใช้ภาษา การแปลความหมายของข้อความ รวมทั้งคำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำผลการพิจารณามาคำนวณหาค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตรของโรวิเนลลีและแฮมเบลตัน (Rowinelli and Hambleton, 1977) ดังนี้

$$\text{IOC} = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การพิจารณาค่า IOC จะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จึงจะถือว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน

กำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นเป็น 3 ระดับ คือ 1, 0, -1 โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

1 หมายถึง คำถามมีความสอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

-1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้อง

2. **การหาความเที่ยงของแบบสอบถาม** (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ใช้ในการวิจัย นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือแต่ละชุดโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (ยุวดี ฦาชา และคนอื่นๆ, 2540) จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในเรื่องการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แผนการจัดการศึกษาระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ การบริหารงานโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 2 วิธี คือ

2.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด แล้วนำไปสอบถามไปเก็บข้อมูลโดยกลุ่มผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารจะเก็บจากประชากรทั้งหมด ส่วนกลุ่มครูและบุคลากรอื่นๆ จะใช้วิธีการคำนวณเพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และแบ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของโรงเรียน การเก็บข้อมูลในแต่ละโรงเรียนใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic random sampling) โดยผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยใช้เวลา 2 สัปดาห์

2.2 ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ และออกไปเก็บข้อมูลเชิงลึกในแต่ละโรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ใช้เวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นนำผลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มาสรุปวิเคราะห์ เขียนรายงานเชิงบรรยายด้วยตนเอง

2.3 ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในแต่ละโรงเรียน ณ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ซึ่งผู้วิจัยจะทำการเชิญวิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้มาให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยมีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จาก แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มานำเสนอต่อที่ประชุม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

และปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ การจัดทำยุทธศาสตร์ และการบริหารสถานศึกษาจำนวน 5 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำเสนอร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยต่อผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และพิจารณาความเป็นไปได้ของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ พิจารณาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ประสบการในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ จำนวนนักเรียน และประเภทของโรงเรียน โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ การจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความแปรปรวน (Test of Homogeneity of Variances) วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล (Multiple Comparison) และแบ่งระดับตามเกณฑ์การแบ่งระดับจากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การแปลผล

2.3 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความแปรปรวน (Test of Homogeneity of Variances) และใช้การวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการจัดการความรู้ขององค์กรจากมากไปหาน้อย โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

2.4 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ หลังจากสัมภาษณ์ครบแล้ว ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ สรุปผล และจัดทำเป็นรายงานผลการสัมภาษณ์

2.5 วิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สรุปผลและจัดทำเป็นรายงานการดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม

นำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ได้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้

1. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

2. ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3. ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่มเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 ร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 5 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้

1. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้

1.1 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ โดย

ผู้วิจัยแบ่งระดับคะแนนในแบบสอบถามการจัดการความรู้สำหรับบุคลากรในโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแบ่งระดับของประคอง กรรณสูต (2538) ดังนี้

เกณฑ์การแปลคะแนน

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ระดับน้อยที่สุด

1.1.1 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	14	100
1.2 หญิง	0	0
รวม	**14**	**100.00**
2. อายุ		
2.1 41 – 50 ปี	5	35.71
2.2 51 – 60 ปี	5	35.71
2.3 มากกว่า 60 ปี	4	28.58
รวม	**14**	**100.00**
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาโท	9	64.29
3.2 ปริญญาเอก	5	35.71
รวม	14	100.00
4. ประสบการณ์การบริหารในโรงเรียน		
4.1 ไม่เกิน 3 ปี	2	14.29
4.2 4 – 6 ปี	2	14.29
4.3 7 – 9 ปี	0	0
4.4 10 ปี ขึ้นไป	10	71.42
รวม	**14**	**100.00**

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน		
5.1 ไม่เกิน 5 ปี	6	42.86
5.2 6 – 10 ปี	3	21.43
5.3 11 – 15 ปี	0	0
5.4 16 – 20 ปี	0	0
5.5 20 ปี ขึ้นไป	5	35.71
รวม	**14**	**100.00**
6. จำนวนนักเรียน/ประเภทของโรงเรียน		
6.1 ประเภทอาชีวศึกษา	2	14.29
6.2 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน	5	35.71
6.3 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน	3	21.43
6.4 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน มากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป	4	28.57
รวม	**14**	**100.00**

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีจำนวน 14 คน เป็นเพศชายทั้งหมด อายุของผู้บริหารมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี และ อายุ 51 – 60 ปี มากที่สุด มีจำนวนเท่ากันคือ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 และมีอายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 28.58 ผู้บริหารส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71

ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีประสบการณ์การบริหารในโรงเรียน10 ปี ขึ้นไป จำนวน10 คน คิดเป็นร้อยละ 71.42 มีประการณ์ไม่เกิน 3 ปี และ 4 – 6 ปี เท่ากันคือ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ผู้บริหารมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.71

รองลงมาคือมีประสบการณ์ 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 และ 6–10 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43

ผู้บริหารดำรงตำแหน่งในโรงเรียนประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาได้แก่ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนมากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 และประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.				
1	ด้านการแสวงหาความรู้	3.95	0.52	มาก	4.71	0.35	มากที่สุด	6.006*	0.19	2
2	ด้านการสร้างความรู้	3.96	0.48	มาก	4.63	0.36	มากที่สุด	5.433*	0.17	3
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.56	0.71	มาก	4.55	0.46	มากที่สุด	5.088*	0.28	1
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	3.89	0.59	มาก	4.48	0.41	มาก	3.973*	0.15	4
รวม		**3.84**	**0.48**	**มาก**	**4.59**	**0.34**	**มากที่สุด**	**5.988***		

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.84, S.D.= 0.48) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.34) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพ การจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นในด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้มากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ ตามลำดับ

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่บุคลากรต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงตามภาระงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย	3.64	0.63	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	5.508*
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.21	0.58	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	3.309*
3	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์กร	4.21	0.58	มาก	4.86	0.36	มากที่สุด	4.837*
4	โรงเรียนสนับสนุนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรและระหว่างบุคลากรกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก	3.79	0.80	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	3.667*
5	โรงเรียนส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้	3.71	0.83	มาก	4.57	0.85	มากที่สุด	3.710*
6	โรงเรียนมีการจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ โทรศัพท์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้	3.79	1.12	มาก	4.71	0.61	มากที่สุด	4.192*
7	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสวงหาความรู้ โดยการค้นหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.07	0.62	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	3.798*
8	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ	4.00	0.55	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	6.904*
9	โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมความรู้ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ และแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน	3.71	0.91	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	4.192*

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
10	โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ และแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับโรงเรียนอื่น	3.79	0.97	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	3.379*
11	โรงเรียนมีนโยบาย/มาตรการในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการสอน และแนะนำการทำงาน ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน	3.93	0.92	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	4.163*
12	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน	4.50	0.65	มากที่สุด	4.79	0.43	มากที่สุด	1.472
รวม		**3.95**	**0.52**	**มาก**	**4.71**	**0.35**	**มากที่สุด**	**6.006***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ในปัจจุบันในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.95, S.D.= 0.52) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.71, S.D.= 0.35)) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้มีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันเกือบทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยพบว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ส่วนข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่ และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์กร ตามลำดับ

ในขณะที่ข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์กร รองลงมาได้แก่ โรงเรียนจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันในการร่วมคิดร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ โรงเรียนมีนโยบาย/มาตรการในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการสอน และแนะนำการทำงาน ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานและโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระ	4.14	0.77	มาก	4.50	0.65	มากที่สุด	1.439
2	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการสอน และคำแนะนำในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน	4.21	0.80	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	2.121
3	โรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร	4.14	1.03	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	2.104
4	โรงเรียนสนับสนุนการสร้างและพัฒนาคู่มือการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบุคลากรในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.07	0.83	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	2.511*
5	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร	3.79	0.58	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	7.320*
6	โรงเรียนมีการให้รางวัลบุคลากรที่สามารถนำความรู้มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.57	0.65	มาก	4.50	0.65	มากที่สุด	3.789*

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
7	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน	4.07	0.73	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	3.229*
8	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการในการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม	3.50	0.76	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	4.266*
9	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม	4.14	0.77	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	3.309*
รวม		**3.96**	**0.48**	**มาก**	**4.63**	**0.36**	**มากที่สุด**	**5.433***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ในปัจจุบัน ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96, S.D.= 0.48) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่มีต้องการในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.63, S.D.= 0.36) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้มีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันเป็นส่วนใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยพบว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระ การสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการสอน และคำแนะนำในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และการสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร ที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์

ส่วนข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการสอน และคำแนะนำในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระ โรงเรียนมีนโยบาย

สนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม ตามลำดับ

ในขณะที่ข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีการกำหนดให้บุคลากรจัดเก็บประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนการเรียนรู้ ในรูปแบบที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีกภายหลัง	3.36	0.50	ปานกลาง	4.57	0.51	มากที่สุด	6.497*
2	โรงเรียนมีสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอ สะดวก และปลอดภัย	3.07	1.00	ปานกลาง	4.43	0.65	มาก	5.037*
3	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน แผนการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน	4.00	0.88	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	3.238*
4	โรงเรียนสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของโรงเรียนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.43	1.02	ปานกลาง	4.57	0.51	มากที่สุด	4.163*
5	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	3.21	0.97	ปานกลาง	4.57	0.65	มากที่สุด	5.037*

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
6	โรงเรียนมีผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่ในการตรวจสอบความรู้ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่มีต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้อง หรือไม่มีประโยชน์ออก	3.21	0.97	ปานกลาง	4.57	0.65	มากที่สุด	4.413*
7	โรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	4.21	0.80	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	2.511*
8	โรงเรียนมีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน	3.57	1.02	มาก	4.36	0.74	มาก	3.294*
9	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ	3.57	0.76	มาก	4.36	0.63	มาก	3.667*
10	โรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน	3.93	0.92	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	3.229*
รวม		**3.56**	**0.71**	**มาก**	**4.55**	**0.46**	**มากที่สุด**	**5.088***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ในปัจจุบัน ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56, S.D.= 0.71) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.55, S.D.= 0.46) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้ พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้มีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รองลงมาได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน แผนการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน และโรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รองลงมาได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน แผนการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการกำหนดให้บุคลากรจัดเก็บประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนการเรียนรู้ ในรูปแบบที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีกภายหลัง โรงเรียนสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของโรงเรียนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และโรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียนตามลำดับ

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีการจัดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน	3.86	0.66	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	4.837*
2	โรงเรียนมีการจัดแหล่งรวบรวมการจัดการความรู้ในโรงเรียนให้บุคลากรนำเสนอ แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์	3.21	0.58	ปานกลาง	4.43	0.65	มาก	5.090*
3	โรงเรียนมีเอกสารและ/หรือเว็บไซด์ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้ความรู้	3.57	0.76	มาก	4.36	0.84	มาก	2.621*
4	โรงเรียนมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุม สัมมนา การจัดนิทรรศการสำหรับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.21	10.05	ปานกลาง	4.36	0.74	มาก	4.947*
5	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับสถานศึกษาในเครือฯเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	4.43	0.94	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	1.000
6	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน	4.21	0.80	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	2.121

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
7	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเป็นวิทยากรในการแบ่งปันความรู้ จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน	4.14	0.95	มาก	4.43	0.51	มาก	1.472
8	โรงเรียนมีระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.14	0.77	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	2.857*
9	โรงเรียนมีแนวทางการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Webpage, Web board	4.14	0.86	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	1.710
10	โรงเรียนสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.14	0.77	มาก	4.57	0.76	มากที่สุด	1.710
11	โรงเรียนมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.50	0.85	มาก	4.29	0.61	มาก	2.474*
12	โรงเรียนมีการใช้ประโยชน์จากงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรจากโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า	3.79	0.80	มาก	4.36	0.63	มาก	2.104
13	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในองค์กร	4.14	0.95	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	2.482*
14	โรงเรียนมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และพัฒนาโครงการใหม่ในโรงเรียน	3.93	0.83	มาก	4.36	0.74	มาก	1.883
รวม		**3.89**	**0.59**	**มาก**	**4.48**	**0.41**	**มาก**	**3.973***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ในปัจจุบันในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.89, S.D.= 0.59) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่มีต้องการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.41) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์มีสภาพ

การจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ประมาณครึ่งหนึ่งสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยพบว่ามีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับสถานศึกษาในเครือฯเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน การสนับสนุนให้บุคลากรเป็นวิทยากรในการแบ่งปันความรู้ จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน โรงเรียนมีแนวทางการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Webpage, Web board โรงเรียนสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และโรงเรียนมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และพัฒนาโครงการใหม่ในโรงเรียน ที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์

ส่วนข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับสถานศึกษาในเครือฯเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน โรงเรียนมีระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และโรงเรียนสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ

ในขณะที่ข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รองลงมาได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับสถานศึกษาในเครือฯเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการแสวงหาความรู้	4.25	0.53	มาก	3.88	0.31	มาก	3.54	0.41	มาก	3.81	0.73	มาก
2	ด้านการสร้างความรู้	4.31	0.35	มาก	4.00	0.45	มาก	3.50	0.08	มาก	3.63	0.50	มาก
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.64	0.80	มาก	3.55	0.70	มาก	3.80	0.14	มาก	3.27	1.03	ปานกลาง
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	3.81	0.80	มาก	4.05	0.51	มาก	3.92	0.00	มาก	3.76	0.72	มาก
รวม		**4.00**	**0.55**	**มาก**	**3.87**	**0.44**	**มาก**	**3.69**	**0.09**	**มาก**	**3.62**	**0.66**	**มาก**

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันในระดับมาก คือ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 4.00, S.D.= 0.55) รองลงมาได้แก่ ภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 3.87, S.D.= 0.44) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 3.69, S.D.= 0.09)และภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 3.62, S.D.= 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value
	การจัดการความรู้	0.412	0.748
1	ด้านการแสวงหาความรู้	1.102	0.393
2	ด้านการสร้างความรู้	2.853	0.091
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	0.222	0.879
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	0.143	0.932

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันอย่างไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจุบันสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการแสวงหาความรู้	4.85	0.25	มากที่สุด	4.73	0.34	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด	4.47	0.50	มาก
2	ด้านการสร้างความรู้	4.82	0.34	มากที่สุด	4.69	0.42	มากที่สุด	4.44	0.31	มาก	4.33	0.22	มาก
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	4.76	0.33	มากที่สุด	4.45	0.64	มาก	4.50	0.71	มากที่สุด	4.37	0.35	ปานกลาง
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	4.71	0.40	มากที่สุด	4.41	0.29	มาก	4.39	0.56	มาก	4.26	0.50	มาก
รวม		**4.79**	**0.29**	**มากที่สุด**	**4.57**	**0.38**	**มากที่สุด**	**4.50**	**0.51**	**มากที่สุด**	**4.36**	**0.24**	**มาก**

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคในระดับมากที่สุดคือ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 4.79, S.D.= 0.29) รองลงมาได้แก่ ภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 4.57, S.D.= 0.38) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 4.50, S.D.= 0.51) และภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D.= 0.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	การจัดการความรู้	1.081	.401	-
1	ด้านการแสวงหาความรู้	0.688	.579	-
2	ด้านการสร้างความรู้	1.503	.273	-
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	0.507	.686	-
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	0.883	.483	-

จากตารางที่ 12 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.				
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.00	0.76	มาก	4.56	0.38	มากที่สุด	2.748*	0.14	4
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.79	0.60	มาก	4.63	0.41	มากที่สุด	5.089*	0.22	2
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.15	0.66	มาก	4.61	0.52	มากที่สุด	3.822*	0.11	5
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.89	0.66	มาก	4.56	0.48	มากที่สุด	3.442*	0.17	3
5	ด้านการวัดและประเมินผล	3.31	0.75	ปานกลาง	4.42	0.48	มาก	4.483*	0.34	1
รวม		**3.83**	**0.61**	**มาก**	**4.56**	**0.41**	**มากที่สุด**	**4.211***		
										* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.83, S.D.= 0.61) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.41) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรมีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการจำเป็นในด้านการวัดและประเมินผลมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน	4.07	0.92	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	1.989
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	3.86	1.03	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	2.386*
3	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ	3.93	1.00	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	2.223*
4	ผู้บริหารมีเป้าหมาย / แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน	3.93	0.92	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	3.229*
5	ผู้บริหารผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ	3.93	1.07	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	2.386*
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น	4.00	0.96	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	1.836
7	ผู้บริหารได้ให้การชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนา และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้	3.71	0.91	มาก	4.43	0.65	มาก	2.500*
8	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน	4.00	0.68	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	2.511*
9	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน	3.93	0.73	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	2.828*
10	ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความ สำคัญกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกด้านในโรงเรียน	3.93	0.92	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	2.924*
11	ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	4.14	0.86	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	1.325

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
12	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป	4.07	0.83	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	2.857*
13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน	4.07	0.92	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	2.280*
14	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้	4.29	0.83	มาก	4.50	0.65	มากที่สุด	1.147
15	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.21	0.89	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	1.710*
รวม		**4.00**	**0.76**	**มาก**	**4.56**	**0.38**	**มากที่สุด**	**2.748***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ด้านภาวะผู้นำ ในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.00, S.D.= 0.76) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.38) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำมีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ส่วนใหญ่สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียนโดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้

ส่วนข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามลำดับ

ในขณะที่ข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความ สำคัญกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกด้านในโรงเรียน และผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	บุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ	3.43	0.94	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	4.323*
2	โรงเรียนเห็นคุณค่าของความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้	3.93	0.73	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	3.667*
3	โรงเรียนมีบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร	3.57	0.85	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	4.192*
4	โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	3.64	0.74	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	4.192*
5	โรงเรียนสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน	3.86	0.86	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	4.759*
6	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.93	0.73	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	2.924*
7	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน	3.86	0.77	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	4.204*
8	โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิดที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.86	0.86	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	3.710*

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
9	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	3.71	0.61	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	5.078*
10	โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ	4.29	0.61	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	2.687*
11	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้	3.79	0.58	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	4.837*
12	บรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.64	0.93	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	4.192*
รวม		**3.79**	**0.60**	**มาก**	**4.63**	**0.41**	**มากที่สุด**	**5.089***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.79, S.D.= 0.60) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.63, S.D.= 0.41) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนเห็นคุณค่าของความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด ที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และโรงเรียนเห็นคุณค่าของความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้สืบค้นความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ตรงตามความต้องการและทันเวลา	4.21	0.89	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	2.482*
2	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น Computer Server ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ	4.29	0.73	มาก	4.71	0.61	มากที่สุด	2.121
3	โรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms เดียวกันที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้	4.07	1.14	มาก	4.43	0.76	มาก	1.325
4	โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น	4.36	0.93	มาก	4.50	0.76	มากที่สุด	0.618
5	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	4.57	0.75	มากที่สุด	4.57	0.65	มากที่สุด	0.000
6	โรงเรียนมีฐานข้อมูล/สารสนเทศ เช่น Data based, E-learning, E-Office, Webpage ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความน่าเชื่อถือ	4.14	1.10	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	2.121
7	โรงเรียนมีคลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการ จัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหาความรู้	3.86	1.03	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	3.667*
8	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น กล่าวคือทุกสถานที่และทุกเวลา	4.43	0.65	มาก	4.71	0.61	มากที่สุด	1.749
9	โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.65	มากที่สุด	4.79	0.43	มากที่สุด	1.749
10	โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	4.29	0.73	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	2.482*
11	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรในโรงเรียน	3.93	0.83	มาก	4.64	0.50	มากที่สุด	3.680*

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
12	โรงเรียนได้จัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความรู้	3.14	1.29	ปานกลาง	4.50	0.85	มากที่สุด	5.037*
13	โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยมีระบบพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดการความรู้	4.07	0.92	มาก	4.50	0.85	มากที่สุด	1.883
14	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้	4.14	0.86	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	2.482*
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบให้เพียงพอในการบำรุงรักษา และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการการจัดการความรู้	4.29	0.73	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	2.110
รวม		**4.15**	**0.66**	**มาก**	**4.61**	**0.52**	**มากที่สุด**	**3.822***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D.= 0.66) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.52) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างจากสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน และโรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ

ส่วนข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้

บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น กล่าวคือทุกสถานที่และทุกเวลาตามลำดับ

ในขณะที่ข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น Computer Server ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น กล่าวคือทุกสถานที่และทุกเวลาตามลำดับ

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.79	0.97	มาก	4.43	0.65	มาก	2.386*
2	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.80	มาก	4.50	0.65	มากที่สุด	2.500*
3	โรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน	3.50	1.02	มาก	4.50	0.65	มากที่สุด	3.017*
4	โรงเรียนมีการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.07	0.83	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	2.857*
5	โรงเรียนกำหนดเวลาในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	4.00	0.96	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	3.238*
6	โรงเรียนมีวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้	3.71	0.83	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	3.122*

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
7	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่นการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล	3.86	1.03	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	2.347*
8	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.07	0.73	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	2.511*
9	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้และถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน	3.79	1.19	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	2.474*
10	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.93	0.73	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	3.238*
11	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน	4.21	0.97	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	1.794
12	โรงเรียนมีการหมุนเวียนงาน ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งาน และทักษะใหม่ๆ	3.64	0.84	มาก	4.29	0.73	มาก	2.857*
13	โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน เป็นโครงสร้างที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ไม่มีลำดับขั้นที่มากหรือซับซ้อนเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	4.00	0.67	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	2.828*
14	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ	4.14	0.66	มาก	4.50	0.85	มากที่สุด	1.325
รวม		**3.89**	**0.66**	**มาก**	**4.56**	**0.48**	**มากที่สุด**	**3.442***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.89, S.D.= 0.66) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.48) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐานมีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ส่วนใหญ่สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ ได้แก่ การสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน และโรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ

ส่วนข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ และโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

ในขณะที่ข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล รองลงมาได้แก่ โรงเรียนกำหนดเวลาในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผล

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่มาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด	3.38	1.04	ปานกลาง	4.29	0.73	มาก	2.803*
2	โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	3.43	1.02	ปานกลาง	4.36	0.63	มาก	2.738*
3	โรงเรียนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินการผลจัดการความรู้ เพื่อที่จะระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้	3.36	0.93	ปานกลาง	4.43	0.65	มาก	4.020*
4	โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมิน หรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด	3.36	1.01	ปานกลาง	4.43	0.65	มาก	3.741*

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผล (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้	3.29	0.83	ปานกลาง	4.36	0.50	มาก	4.020*
6	โรงเรียนมีกำหนดตารางเวลาที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้	3.29	0.83	ปานกลาง	4.50	0.52	มากที่สุด	4.660*
7	โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้	3.57	1.09	มาก	4.50	0.65	มากที่สุด	2.738*
8	โรงเรียนจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมจัดการความรู้	3.21	1.12	ปานกลาง	4.36	0.84	มาก	3.472*
9	โรงเรียนมีการจัดระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ที่บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นได้	3.29	0.91	ปานกลาง	4.36	0.63	มาก	3.741*
10	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐานกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน	3.21	10.05	ปานกลาง	4.43	0.65	มาก	3.631*
11	โรงเรียนมีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	3.14	0.86	ปานกลาง	4.57	0.51	มากที่สุด	5.259*
12	โรงเรียนมีการทบทวนการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้องเหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.21	0.89	ปานกลาง	4.43	0.51	มาก	4.660*
13	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร	3.57	0.65	มาก	4.50	0.76	มากที่สุด	4.192*
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป	3.29	0.83	ปานกลาง	4.43	0.65	มาก	3.889*
รวม		**3.31**	**0.75**	**ปานกลาง**	**4.42**	**0.48**	**มาก**	**4.483***

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผลในปัจจุบัน มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.31, S.D.= 0.75) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.42, S.D.= 0.48) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผลมีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้ และโรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีกำหนดตารางเวลาที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ และโรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านภาวะผู้นำ	3.93	0.97	มาก	4.33	0.75	มาก	3.97	0.71	มาก	3.71	0.63	มาก
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.78	0.77	มาก	4.15	0.35	มาก	3.33	0.35	ปานกลาง	3.64	0.67	มาก
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.11	0.83	มาก	4.42	0.55	มาก	3.97	0.33	มาก	4.00	0.87	ปานกลาง
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	4.10	0.81	มาก	4.13	0.53	มาก	3.39	0.15	ปานกลาง	3.57	0.65	มาก
5	ด้านการวัดและประเมินผล	3.36	1.16	ปานกลาง	3.36	0.67	ปานกลาง	3.25	0.35	ปานกลาง	3.21	0.43	ปานกลาง
รวม		**3.86**	**0.81**	**มาก**	**4.08**	**0.51**	**มาก**	**3.58**	**0.38**	**มาก**	**3.63**	**0.62**	**มาก**

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบันในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ ตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากคือ ภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 4.08, S.D.= 0.51) รองลงมาได้แก่ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 3.86, S.D.= 0.81) ภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 3.63, S.D.= 0.62) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 3.58, S.D.= 0.38) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้	0.381	0.769
1	ภาวะผู้นำ	0.354	0.787
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.881	0.483
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.269	0.846
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	0.953	0.452
5	ด้านการวัดและประเมินผล	0.025	0.994

จากตารางที่ 20 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันอย่างไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจุบันสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.69	0.34	มากที่สุด	4.72	0.32	มากที่สุด	4.53	0.66	มากที่สุด	4.16	0.14	มาก
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.77	0.40	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.58	0.59	มากที่สุด	4.28	0.25	มาก
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.72	0.59	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด	4.40	0.57	มาก	4.31	0.64	มาก
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	4.83	0.24	มากที่สุด	4.71	0.57	มากที่สุด	4.32	0.45	มาก	40.05	0.29	มาก
5	ด้านการวัดและประเมินผล	4.69	0.41	มากที่สุด	4.52	0.62	มากที่สุด	4.25	0.35	มาก	3.98	0.16	มาก
รวม		**4.74**	**0.32**	**มากที่สุด**	**4.70**	**0.46**	**มากที่สุด**	**4.42**	**0.52**	**มาก**	**4.15**	**0.22**	**มาก**

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากที่สุดคือ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 4.74, S.D.= 0.32) รองลงมาได้แก่ ภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 4.70, S.D.= 0.46) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 4.42, S.D.= 0.52) และภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D.= 0.22) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้	1.820	0.207
1	ภาวะผู้นำ	1.828	0.206
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	1.032	0.420
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.621	0.617
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	2.857	0.091
5	ด้านการวัดและประเมินผล	1.755	0.219

จากตารางที่ 22 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้บริหารเห็นว่าปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.1.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหาร

ตารางที่ 23 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. สังกัดโรงเรียน		
1.1 โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกมัธยม	3	1.81
1.2 โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม	13	7.83
1.3 โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	13	7.83
1.4 โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(มัธยม)	13	7.83
1.5 โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(ประถม)	11	6.63
1.6 โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ	16	9.64
1.7 โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	15	9.04
1.8 โรงเรียนเซนหลุยส์	12	7.23
1.9 โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	6	3.61
1.10 โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	15	9.04
1.11 โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	9	5.42
1.12 โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี	11	6.63
1.13 โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	13	7.83
1.14 โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ	12	7.23
1.15 โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม	4	2.41
รวม	166	100.00
2. เพศ		
2.1 ชาย	76	45.78
2.2 หญิง	90	54.22
รวม	166	100.00
3. อายุ		
3.1 21 – 30 ปี	6	3.61
3.2 31 – 40 ปี	41	24.70
3.3 41 – 50 ปี	83	50.00
3.4 51 – 60 ปี	36	21.69
3.5 มากกว่า 60 ปี	0	0
รวม	**166**	**100.00**

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.01
4.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	79	47.59
4.3 ปริญญาโท	80	48.19
4.4 ปริญญาเอก	2	1.20
รวม	**166**	**100.00**
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน		
5.1 ไม่เกิน 5 ปี	10	6.02
5.2 6 – 10 ปี	23	13.86
5.3 11 – 15 ปี	20	120.05
5.4 16 – 20 ปี	46	27.71
5.5 21 ปี ขึ้นไป	67	40.36
รวม	**166**	**100.00**
6. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน		
6.1 รองผู้บริหาร	12	7.23
6.2 หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	34	20.48
6.3 หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน (กิจกรรม/ปกครอง)	47	28.31
6.4 หัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงิน (ธุรการ/การเงิน)	32	19.28
6.5 หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (บริการ/อาคารสถานที่)	27	16.27
6.6 หัวหน้าสำนักผู้บริหาร	14	8.43
รวม	**166**	**100.00**
7. จำนวนนักเรียน/ประเภทของโรงเรียน		
7.1 ประเภทอาชีวศึกษา	20	120.05
7.2 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน	88	53.01
7.3 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน	29	17.47
7.4 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนมากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป	29	17.47
รวม	**166**	**100.00**

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ร่วมบริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 166 คน สังกัดโรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการมากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.64 รองลงมาได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี จำนวนเท่ากันคือ 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.04 ตามลำดับ เป็นเพศชาย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 45.78 และเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 54

อายุของผู้ร่วมบริหารมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด มีจำนวนเท่ากันคือ 83 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาได้แก่อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 24.70 และอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.69 ตามลำดับ ผู้ร่วมบริหารส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 80 คนคิดเป็นร้อยละ 48.19 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 47.59 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่ผู้ร่วมบริหารมีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 40.36 รองลงมาได้แก่ มีประการณ์ 16 – 20 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 27.71 และมีประการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.86 ตามลำดับ โดยปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน (กิจกรรม/ปกครอง) มากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.31 รองลงมาเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 20.48 และหัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงิน (ธุรการ/การเงิน) จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.28 ตามลำดับ

ผู้ร่วมบริหารปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน มากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 53.01 รองลงมาได้แก่ ประเภทสายสามัญ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.47 จำนวนนักเรียนมากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.47 และประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 120.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.				
1	ด้านการแสวงหาความรู้	3.87	0.59	มาก	4.61	0.58	มากที่สุด	13.220*	0.19	3
2	ด้านการสร้างความรู้	3.88	0.60	มาก	4.63	0.55	มากที่สุด	13.052*	0.19	3
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.65	0.74	มาก	4.61	0.53	มากที่สุด	14.521*	0.26	1
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	3.71	0.69	มาก	4.58	0.54	มากที่สุด	13.628*	0.23	2
รวม		**3.77**	**0.60**	**มาก**	**4.61**	**0.51**	**มากที่สุด**	**15.124***		

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.77, S.D.= 0.60) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.51) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการจัดการความรู้ พบว่าผู้ร่วมบริหารมีความต้องการจำเป็นในด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้มากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ และด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ตามลำดับ

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายที่บุคลากรของหน่วยงานต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงตามภาระงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	4.04	0.69	มาก	4.64	0.66	มากที่สุด	9.246*
2	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรร่วมมือกันในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาหน่วยงานอย่างเต็มที่	3.95	0.80	มาก	4.64	0.69	มากที่สุด	9.856*
3	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน	4.03	0.72	มาก	4.67	0.69	มากที่สุด	9.329*
4	หน่วยงานมีกระบวนการที่เป็นระบบในการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่หลากหลาย	3.78	0.78	มาก	4.60	0.69	มากที่สุด	11.093*
5	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้โดยตรง	3.84	0.86	มาก	4.63	0.69	มากที่สุด	10.115*
6	หน่วยงานมีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้	3.64	0.91	มาก	4.62	0.70	มากที่สุด	12.319*
7	หน่วยงานมีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ สำหรับให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้	3.99	0.81	มาก	4.70	0.63	มากที่สุด	10.917*
8	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกโรงเรียน	4.06	0.78	มาก	4.67	0.67	มากที่สุด	9.388*
9	หน่วยงานใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ	3.69	0.83	มาก	4.51	0.74	มากที่สุด	10.667*
10	หน่วยงานส่งเสริมให้มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานอื่น	3.71	0.82	มาก	4.50	0.70	มากที่สุด	10.537*

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
11	หน่วยงานจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็นกับโรงเรียนอื่น	3.58	1.02	มาก	4.51	0.68	มากที่สุด	11.706*
12	หน่วยงานดำเนินการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการสอน และแนะนำการทำงาน ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน	3.80	0.88	มาก	4.58	0.71	มากที่สุด	10.149*
13	หน่วยงานมีบทบาทในการจัดหรือประสานงานให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปดูงานภายนอกโรงเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	4.14	0.76	มาก	4.63	0.71	มากที่สุด	6.524*
รวม		**3.87**	**0.59**	**มาก**	**4.61**	**0.58**	**มากที่สุด**	**13.220***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 25 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ในปัจจุบันในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.87, S.D.= 0.59) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.58) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้มีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานมีบทบาทในการจัดหรือประสานงานให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปดูงานภายนอกโรงเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกโรงเรียน และหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายที่บุคลากรของหน่วยงานต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงตามภาระงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานมีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ สำหรับให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้ รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกโรงเรียน และหน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้

บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	หน่วยงานมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการสร้างความรู้ใหม่จากความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากบทเรียนการเรียนรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) เพื่อสนับสนุนความสำเร็จในการทำงาน	3.70	0.87	มาก	4.59	0.64	มากที่สุด	11.855*
2	หน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระอยู่เสมอ	3.95	0.78	มาก	4.63	0.66	มากที่สุด	9.291*
3	หน่วยงานจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร	3.95	0.84	มาก	4.61	0.72	มากที่สุด	8.288*
4	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งความรู้ต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน	4.20	0.69	มาก	4.66	0.66	มากที่สุด	6.666*
5	หน่วยงานมีการอบรมให้กับบุคลากรมีการศึกษา ทำความเข้าใจคู่มือการทำงาน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.85	0.83	มาก	4.64	0.69	มากที่สุด	10.638*
6	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่โดยเป็นการสร้างแนวคิด ทฤษฎีใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิม	3.65	0.83	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด	13.246*
7	หน่วยงานมีการจัดระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อบุคลากรที่สามารถนำความรู้มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้	3.66	0.88	มาก	4.60	0.62	มากที่สุด	12.021*
8	หน่วยงานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาสร้างสรรค์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน	4.01	0.82	มาก	4.61	0.75	มากที่สุด	7.399*

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
9	หน่วยงานมีการจัดสื่อและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการดำเนินตามกระบวนการการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม	3.91	0.86	มาก	4.66	0.64	มากที่สุด	9.647*
10	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3.92	0.83	มาก	4.66	0.56	มากที่สุด	10.761*
รวม		**3.88**	**0.60**	**มาก**	**4.62**	**0.55**	**มากที่สุด**	**13.052***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ในปัจจุบันในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.88, S.D.= 0.60) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่มีต้องการในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.62, S.D.= 0.55) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้ พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้มีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน รองลงมาได้แก่ หน่วยงานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน และหน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระอยู่เสมอ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีการจัดสื่อและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการดำเนินตามกระบวนการการสร้างความรู้โดย

การประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม และหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งความรู้ต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บ และการสืบค้นความรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.60	0.99	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด	11.912*
2	หน่วยงานจัดเก็บความรู้ เช่น คู่มือการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนการเรียนรู้ ประสบการจากผู้เชี่ยวชาญ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ	3.60	1.00	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด	11.408*
3	หน่วยงานมีการจัดสถานที่สำหรับการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอ เป็นสัดส่วน และสะดวกในการสืบค้น	3.51	0.93	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด	13.768*
4	หน่วยงานมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของหน่วยงานโดยการบันทึกความรู้ลงในเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ของหน่วยงาน	3.64	0.93	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด	12.847*
5	หน่วยงานมีการให้คำแนะนำแก่บุคลากรในสังกัดเกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	3.43	0.96	ปานกลาง	4.59	0.63	มากที่สุด	13.723*
6	หน่วยงานมีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการตรวจสอบความรู้ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่มีต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัยไม่ถูกต้อง หรือไม่มีประโยชน์ออก	3.29	1.06	ปานกลาง	4.55	0.65	มากที่สุด	13.855*
7	หน่วยงานมีการกระตุ้นและให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเตอร์เน็ตเพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	4.04	0.82	มาก	4.66	0.61	มากที่สุด	8.332*
8	หน่วยงานมีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน	3.73	0.90	มาก	4.64	0.60	มากที่สุด	11.011*
9	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ	3.81	0.87	มาก	4.63	0.62	มากที่สุด	10.298*

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
10	หน่วยงานมีการให้คำแนะนำและมีระบบช่วยเหลือบุคลากรในการใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน	3.81	0.86	มาก	4.59	0.65	มากที่สุด	10.406*
รวม		3.65	0.74	**มาก**	4.61	0.53	**มากที่สุด**	14.521*
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.65, S.D.= 0.74) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.53) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้มีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานมีการกระตุ้นและให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีการให้คำแนะนำและมีระบบช่วยเหลือบุคลากรในการใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน และหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานมีการกระตุ้นและให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของหน่วยงานโดยการบันทึกความรู้ลงในเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ของหน่วยงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	หน่วยงานกำหนดกระบวนการหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติเกี่ยวกับการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน	3.62	0.90	มาก	4.60	0.61	มากที่สุด	12.810*
2	หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรนำเสนอ แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ในแหล่งที่รวบรวมการจัดการความรู้ในโรงเรียน	3.66	0.93	มาก	4.55	0.66	มากที่สุด	11.095*
3	หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลและเอกสารเพื่อใช้เผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องการใช้ความรู้	3.59	0.88	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด	11.650*
4	หน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรู้แบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์ หรือผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ เพื่อเผยแพร่ภายในสถานศึกษา	3.82	0.85	มาก	4.55	0.63	มากที่สุด	9.285*
5	หน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรู้แบบของเอกสารสิ่งพิมพ์ หรือผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ เพื่อเผยแพร่ภายนอกสถานศึกษา	3.72	0.97	มาก	4.57	0.66	มากที่สุด	9.972*
6	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุม สัมมนา การจัดนิทรรศการ	3.76	0.92	มาก	4.57	0.68	มากที่สุด	9.223*
7	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน	4.10	0.82	มาก	4.62	0.71	มากที่สุด	6.512*
8	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะโดดเด่นเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น	3.76	0.88	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด	10.634*
9	หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น	3.63	0.96	มาก	4.58	0.63	มากที่สุด	11.360*
10	หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบการถ่ายทอด และเผยแพร่ความรู้	3.47	0.98	ปานกลาง	4.62	0.57	มากที่สุด	14.224*
11	หน่วยงานมีกระบวนการและวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย สะดวก และมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารเข้าใจได้ง่าย	3.57	0.88	มาก	4.59	0.61	มากที่สุด	12.852*

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
12	หน่วยงานมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.48	0.89	ปานกลาง	4.54	0.66	มากที่สุด	13.143*
13	หน่วยงานมีการใช้ประโยชน์จากงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรจากโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า	3.80	0.88	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด	10.668*
14	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และพัฒนาโครงการใหม่ ภายในองค์กร	3.95	0.87	มาก	4.63	0.70	มากที่สุด	8.087*
รวม		**3.71**	**0.69**	**มาก**	**4.58**	**0.54**	**มากที่สุด**	**13.628***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 28 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ในปัจจุบันในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.71, S.D.= 0.69) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่มีต้องการในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.58, S.D.= 0.54) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์มีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน รองลงมาได้แก่ หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และพัฒนาโครงการใหม่ ภายในองค์กร และหน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรู้แบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์ หรือผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ เพื่อเผยแพร่ภายในสถานศึกษา ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และพัฒนาโครงการใหม่ ภายในองค์กร รองลงมาได้แก่ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถใน

การดูแลระบบการถ่ายทอด และเผยแพร่ความรู้ และหน่วยงานมีการใช้ประโยชน์จากงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรจากโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหาร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการแสวงหาความรู้	3.84	0.56	มาก	3.81	0.45	มาก	3.95	0.75	มาก	3.94	0.66	มาก
2	ด้านการสร้างความรู้	3.83	0.57	มาก	3.79	0.47	มาก	4.05	0.74	มาก	3.98	0.68	มาก
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.63	0.74	มาก	3.53	0.64	มาก	3.76	0.75	มาก	3.72	0.83	มาก
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	3.66	0.68	มาก	3.51	0.62	มาก	3.93	0.74	มาก	3.86	0.72	มาก
รวม		**3.74**	**0.58**	**มาก**	**3.66**	**0.47**	**มาก**	**3.92**	**0.70**	**มาก**	**3.87**	**0.67**	**มาก**

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากที่สุดคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 3.92, S.D.= 0.70) รองลงมาได้แก่ ภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 3.87, S.D.= 0.67) ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 3.74, S.D.= 0.58) และภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 3.66, S.D.= 0.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value
	การจัดการความรู้	1.194	0.314
1	ด้านการแสวงหาความรู้	0.486	0.693
2	ด้านการสร้างความรู้	1.269	0.287
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	0.542	0.654
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	2.211	0.089

จากตารางที่ 30 พบว่าผู้ร่วมบริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าปัจจุบันสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหาร เกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการแสวงหาความรู้	4.57	0.62	มากที่สุด	4.66	0.63	มากที่สุด	4.47	0.74	มาก	4.74	0.29	มากที่สุด
2	ด้านการสร้างความรู้	4.56	0.58	มากที่สุด	4.75	0.47	มากที่สุด	4.46	0.78	มาก	4.77	0.28	มากที่สุด
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	4.54	0.53	มากที่สุด	4.79	0.39	มากที่สุด	4.41	0.81	มาก	4.73	0.37	มากที่สุด
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	4.53	0.50	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด	4.28	0.86	มาก	4.74	0.40	มากที่สุด
รวม		**4.55**	**0.51**	**มากที่สุด**	**4.74**	**0.45**	**มากที่สุด**	**4.40**	**0.75**	**มาก**	**4.74**	**0.27**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรเกิดขึ้นในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากที่สุดคือ ภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 4.74, S.D.= 0.27) รองลงมาได้แก่ ภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 4.74, S.D.= 0.45) ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 4.55, S.D.= 0.51) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 4.40, S.D.= 0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	การจัดการความรู้	30.057	0.030	-
1	ด้านการแสวงหาความรู้	1.165	0.325	-
2	ด้านการสร้างความรู้	2.414	0.069	-
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.250	0.023	-
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	4.572	0.004	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับภาคตะวันออก

จากตารางที่ 32 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรมีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้และด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค

เมื่อเปรียบเทียบสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าผู้ร่วมบริหารในภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับภาคตะวันออกเห็นว่าด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์มีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.				
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.19	0.62	มาก	4.69	0.59	มากที่สุด	8.386*	0.12	5
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.93	0.65	มาก	4.73	0.49	มากที่สุด	12.907*	0.20	2
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.09	0.61	มาก	4.69	0.55	มากที่สุด	10.498*	0.15	4
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.86	0.64	มาก	4.65	0.55	มากที่สุด	12.688*	0.20	2
5	ด้านการวัดและประเมินผล	3.64	0.83	มาก	4.65	0.56	มากที่สุด	14.693*	0.28	1
รวม		**3.94**	**0.55**	**มาก**	**4.68**	**0.50**	**มากที่สุด**	**13.961***		

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 33 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94, S.D.= 0.55) สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.68, S.D.= 0.50) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรมีสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ พบว่า ผู้ร่วมบริหารมีความต้องการจำเป็นในด้านการวัดและประเมินผลมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน	4.36	0.72	มาก	4.70	0.66	มากที่สุด	5.000*
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	4.11	0.79	มาก	4.69	0.64	มากที่สุด	7.785*
3	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ	4.11	0.82	มาก	4.69	0.62	มากที่สุด	7.941*
4	ผู้บริหารมีเป้าหมาย/แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน	4.23	0.83	มาก	4.71	0.58	มากที่สุด	6.487*
5	ผู้บริหารผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ	4.13	0.82	มาก	4.67	0.62	มากที่สุด	7.380*
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น	4.13	0.76	มาก	4.70	0.65	มากที่สุด	7.789*
7	ผู้บริหารได้ให้การชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนาและเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้	4.10	0.79	มาก	4.66	0.69	มากที่สุด	8.013*
8	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน	4.13	0.77	มาก	4.70	0.62	มากที่สุด	8.623*

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
9	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน	4.17	0.72	มาก	4.70	0.62	มากที่สุด	8.005*
10	ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกด้านในโรงเรียน	4.16	0.75	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	8.003*
11	ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	4.34	0.72	มาก	4.68	0.71	มากที่สุด	4.995*
12	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป	4.25	0.77	มาก	4.70	0.64	มากที่สุด	6.422*
13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน	4.22	0.81	มาก	4.66	0.74	มากที่สุด	5.441*
14	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้	4.22	0.79	มาก	4.69	0.67	มากที่สุด	6.239*
15	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.17	0.84	มาก	4.67	0.67	มากที่สุด	6.011*
รวม		**4.19**	**0.62**	**มาก**	**4.69**	**0.59**	**มากที่สุด**	**8.386***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 34 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19, S.D.= 0.62) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.69, S.D.= 0.59) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านภาวะผู้นำมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีเป้าหมาย/แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน และผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	บุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ	3.88	0.89	มาก	4.64	0.66	มากที่สุด	9.057*
2	โรงเรียนเห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้	4.14	0.77	มาก	4.70	0.54	มากที่สุด	8.364*
3	การจัดการความรู้จะช่วยเสริมสร้างบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.07	0.77	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	8.847*
4	บุคลากรมีบรรยากาศของการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร	3.83	0.86	มาก	4.72	0.59	มากที่สุด	10.960*
5	โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	3.85	0.91	มาก	4.79	0.54	มากที่สุด	11.361*
6	โรงเรียนสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน	3.75	0.93	มาก	4.73	0.63	มากที่สุด	10.694*
7	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.69	0.87	มาก	4.77	0.57	มากที่สุด	13.043*

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
8	โรงเรียนสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน	3.99	0.80	มาก	4.77	0.53	มากที่สุด	10.840*
9	โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด ที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.93	0.86	มาก	4.75	0.58	มากที่สุด	10.733*
10	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	3.91	0.89	มาก	4.75	0.53	มากที่สุด	10.584*
11	โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ	4.19	0.77	มาก	4.74	0.62	มากที่สุด	7.332*
12	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้	3.99	0.82	มาก	4.72	0.56	มากที่สุด	9.957*
13	บรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.90	0.88	มาก	4.72	0.61	มากที่สุด	9.771*
รวม		**3.93**	**0.65**	**มาก**	**4.73**	**0.49**	**มากที่สุด**	**12.907***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93, S.D.= 0.65) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.73, S.D.= 0.49) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ รองลงมาได้แก่ โรงเรียนเห็นคุณค่าความสำเร็จและมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้จะช่วยเสริมสร้างบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รองลงมาได้แก่ โรงเรียนสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน และโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้สืบค้นความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ตรงตามความต้องการและทันเวลา	4.18	0.75	มาก	4.72	0.68	มากที่สุด	6.987*
2	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น Computer Server ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ	4.21	0.80	มาก	4.73	0.64	มากที่สุด	6.785*
3	โรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้	4.27	0.78	มาก	4.70	0.69	มากที่สุด	5.525*
4	โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น	4.34	0.76	มาก	4.73	0.73	มากที่สุด	4.875*
5	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	4.36	0.75	มาก	4.78	0.60	มากที่สุด	6.241*
6	โรงเรียนมีฐานข้อมูล/สารสนเทศ เช่น Data based, E-learning, E-Office, Webpage ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความน่าเชื่อถือ	4.12	0.76	มาก	4.70	0.59	มากที่สุด	8.604*
7	โรงเรียนมีคลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการ จัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหาความรู้	3.91	0.83	มาก	4.66	0.69	มากที่สุด	9.499*
8	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ในทุกสถานที่และทุกเวลา	4.02	0.88	มาก	4.73	0.58	มากที่สุด	9.330*

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
9	โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	4.17	0.76	มาก	4.72	0.64	มากที่สุด	8.288*
10	โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	4.16	0.77	มาก	4.73	0.59	มากที่สุด	8.323*
11	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรในโรงเรียน	4.05	0.81	มาก	4.69	0.62	มากที่สุด	9.052*
12	โรงเรียนได้จัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความรู้	3.64	1.14	มาก	4.44	0.91	มาก	8.812*
13	โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยมีระบบพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดการความรู้	3.92	0.89	มาก	4.66	0.62	มากที่สุด	9.144*
14	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้	3.91	0.89	มาก	4.73	0.59	มากที่สุด	10.700*
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบให้เพียงพอในการบำรุงรักษาและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้	4.07	0.78	มาก	4.69	0.62	มากที่สุด	9.490*
รวม		**4.09**	**0.61**	**มาก**	**4.69**	**0.55**	**มากที่สุด**	**10.498***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09, S.D.= 0.61) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.69, S.D.= 0.55) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากร

ในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น และโรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ในทุกสถานที่และทุกเวลา โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ และโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.70	0.92	มาก	4.67	0.63	มากที่สุด	11.870*
2	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	0.83	มาก	4.67	0.64	มากที่สุด	8.811*
3	โรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน	3.55	0.90	มาก	4.59	0.68	มากที่สุด	12.448*
4	โรงเรียนมีการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	3.82	0.82	มาก	4.67	0.65	มากที่สุด	11.105*
5	โรงเรียนกำหนดเวลาในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	3.80	0.90	มาก	4.62	0.76	มากที่สุด	9.338*

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
6	โรงเรียนมีวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้	3.64	0.89	มาก	4.63	0.65	มากที่สุด	12.161*
7	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล	3.93	0.90	มาก	4.64	0.73	มากที่สุด	7.894*
8	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.72	0.89	มาก	4.57	0.77	มากที่สุด	9.244*
9	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้และถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน	3.96	0.84	มาก	4.61	0.65	มากที่สุด	8.398*
10	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.93	0.86	มาก	4.69	0.59	มากที่สุด	10.313*
11	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน	4.27	0.82	มาก	4.70	0.65	มากที่สุด	5.634*
12	โรงเรียนมีการหมุนเวียนงาน ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งาน และทักษะใหม่ๆ	3.81	0.84	มาก	4.64	0.61	มากที่สุด	10.452*
13	โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน เป็นโครงสร้างที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ไม่มีลำดับขั้นที่มากหรือซับซ้อนเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	3.89	0.89	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	9.371*
14	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเหมาะสม	3.99	0.83	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	8.890*
รวม		**3.86**	**0.64**	**มาก**	**4.64**	**0.55**	**มากที่สุด**	**12.688***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.86, S.D.= 0.64) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.64, S.D.= 0.55) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ของ

องค์กรด้านโครงสร้างพื้นฐานมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเหมาะสม และโรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และโรงเรียนมีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผล

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด	3.83	0.90	มาก	4.67	0.60	มากที่สุด	10.935*
2	โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	3.68	0.93	มาก	4.67	0.59	มากที่สุด	13.092*
3	โรงเรียนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อที่จะระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้	3.55	0.91	มาก	4.64	0.62	มากที่สุด	14.064*
4	โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมิน หรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด	3.60	0.91	มาก	4.68	0.60	มากที่สุด	13.894*
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้	3.80	0.98	มาก	4.68	0.60	มากที่สุด	10.609*

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผล (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
6	โรงเรียนมีกำหนดตารางเวลาที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้	3.66	1.03	มาก	4.66	0.63	มากที่สุด	12.965*
7	โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้	3.73	1.01	มาก	4.63	0.68	มากที่สุด	10.894*
8	โรงเรียนจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้	3.52	1.06	มาก	4.68	0.61	มากที่สุด	13.087*
9	โรงเรียนมีการจัดระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ที่บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นได้	3.54	0.98	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	13.193*
10	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้วิธีเทียบเคียงกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน	3.53	1.07	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด	11.673*
11	โรงเรียนมีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	3.58	1.01	มาก	4.61	0.67	มากที่สุด	11.698*
12	โรงเรียนมีการทบทวนการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้องเหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.57	1.02	มาก	4.60	0.66	มากที่สุด	11.755*
13	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร	3.66	0.84	มาก	4.70	0.58	มากที่สุด	14.050*
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป	3.64	0.91	มาก	4.70	0.64	มากที่สุด	13.101*
รวม		**3.64**	**0.83**	**มาก**	**4.65**	**0.56**	**มากที่สุด**	**14.693***

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผลในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.64, S.D.= 0.83) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.65, S.D.= 0.56) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผลมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด รองลงมาได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้ และโรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร รองลงมาได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมินหรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด และโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหาร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.25	0.59	มาก	3.90	0.60	มาก	4.40	0.60	มาก	4.17	0.64	มาก
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.67	0.57	มากที่สุด	4.75	0.51	มากที่สุด	4.34	0.96	มาก	4.86	0.31	มากที่สุด
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.92	0.63	มาก	3.72	0.62	มาก	4.20	0.66	มาก	3.98	0.68	มาก
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	4.70	0.49	มากที่สุด	4.81	0.38	มากที่สุด	4.49	0.77	มาก	4.85	0.32	มากที่สุด
5	ด้านการวัดและประเมินผล	4.11	0.61	มาก	3.94	0.58	มาก	4.20	0.64	มาก	4.09	0.61	มาก
รวม		**3.97**	**0.51**	**มาก**	**3.67**	**0.47**	**มาก**	**4.14**	**0.64**	**มาก**	**4.00**	**0.60**	**มาก**

จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากที่สุดคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 4.14, S.D.= 0.64) รองลงมาได้แก่ ภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 4.00, S.D.= 0.60) ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 3.97, S.D.= 0.51) และภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 3.67, S.D.= 0.47) ตามลำดับ

ตารางที่ 40 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้	3.635	0.014	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
1	ภาวะผู้นำ	3.355	0.020	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.287	0.081	-
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.855	0.466	-
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	2.857	0.039	-
5	ด้านการวัดและประเมินผล	4.039	0.008	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากตารางที่ 40 พบว่าผู้ร่วมบริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันอย่างมีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าปัจจุบันสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการวัดประเมินผลมีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค

เมื่อเปรียบเทียบสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันพบว่าผู้ร่วมบริหารในภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือเห็นว่าด้านภาวะผู้นำและด้านการวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหาร เกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.67	0.52	มากที่สุด	4.84	0.33	มากที่สุด	4.31	0.96	มาก	4.84	0.31	มากที่สุด
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.89	0.59	มาก	3.56	0.57	มาก	4.02	0.74	มาก	3.93	0.71	มาก
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.61	0.56	มากที่สุด	4.83	0.32	มากที่สุด	4.39	0.85	มาก	4.72	0.42	มากที่สุด
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.66	0.82	มาก	3.20	0.82	ปานกลาง	3.86	0.78	มาก	3.82	0.79	มาก
5	ด้านการวัดและประเมินผล	4.61	0.57	มากที่สุด	4.84	0.35	มากที่สุด	4.33	0.85	มาก	4.79	0.35	มากที่สุด
รวม		**4.65**	**0.49**	**มากที่สุด**	**4.81**	**0.33**	**มากที่สุด**	**4.37**	**0.86**	**มาก**	**4.81**	**0.28**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 41 พบว่า ผู้ร่วมบริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากที่สุดคือ ภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 4.81, S.D.= 0.28) รองลงมาได้แก่ ภาคเหนือ($\overline{X}$ = 4.81, S.D.= 0.33) ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 4.65, S.D.= 0.49) และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 4.37, S.D.= 0.86) ตามลำดับ

ตารางที่ 42 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้	4.320	0.006	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
1	ภาวะผู้นำ	3.628	0.014	ภาคตะวันออกกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.686	0.048	-
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	5.253	0.002	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.019	0.031	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
5	ด้านการวัดและประเมินผล	4.472	0.005	ภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากตารางที่ 42 พบว่าผู้ร่วมบริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรมีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าผู้ร่วมบริหารในภาคตะวันออกกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือเห็นว่าด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่ผู้ร่วมบริหารในภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือเห็นว่าด้านโครงสร้างพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนผู้ร่วมบริหารในภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออกกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.1.3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ

ตารางที่ 43 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. สังกัดโรงเรียน		
1.1 โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกมัธยม	20	6.06
1.2 โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม	25	7.58
1.3 โรงเรียนเซนต์คาเบรียล	34	10.30
1.4 โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(มัธยม)	21	6.36
1.5 โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย(ประถม)	22	6.67
1.6 โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ	9	2.73
1.7 โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา	32	9.70
1.8 โรงเรียนเซนหลุยส์	31	9.39
1.9 โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	32	9.70
1.10 โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	33	10.00
1.11 โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง	15	4.55
1.12 โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี	17	5.15
1.13 โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา	21	6.36
1.14 โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ	17	5.15
1.15 โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม	1	0.30
รวม	330	100.00
2. เพศ		
2.1 ชาย	78	23.64
2.2 หญิง	252	76.36
รวม	330	100.00
3. อายุ		
3.1 น้อยกว่า 21 ปี	2	0.61
3.2 21 – 30 ปี	42	12.73
3.3 31 – 40 ปี	127	38.48
3.4 41 – 50 ปี	100	30.30
3.5 51 – 60 ปี	59	17.88
3.6 มากกว่า 60 ปี	0	0
รวม	330	100.00

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.61
4.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	221	66.97
4.3 ปริญญาโท	105	31.82
4.4 ปริญญาเอก	2	0.61
รวม	330	100.00
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน		
5.1 ไม่เกิน 5 ปี	42	12.73
5.2 6 – 10 ปี	82	24.85
5.3 11 – 15 ปี	88	26.67
5.4 16 – 20 ปี	53	16.06
5.5 21 ปี ขึ้นไป	65	19.70
รวม	330	100.00
6. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน		
6.1 หัวหน้ากลุ่มสาระ / หัวหน้างาน	75	22.73
6.2 ครูผู้สอน	207	62.73
6.3 ครูสนับสนุน / บุคลากรทางการศึกษา	42	12.73
6.4 เจ้าหน้าที่ / บุคลากรอื่นๆ	6	1.82
รวม	330	100.00
7. จำนวนนักเรียน/ประเภทของโรงเรียน		
7.1 ประเภทอาชีวศึกษา	10	3.03
7.2 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน	134	40.61
รายการ	**จำนวน**	**ร้อยละ**
7.3 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน	100	30.30
7.4 ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนมากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป	86	26.06
รวม	330	100.00

จากตารางที่ 43 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 330 คน สังกัดโรงเรียนเซนต์คาเบรียลมากที่สุด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 รองลงมาได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาและโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง จำนวนเท่ากันคือ 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 ตามลำดับ เป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 22.64 และเพศหญิง จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 76.36

ครูและบุคลากรอื่นๆ มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปีมากที่สุด มีจำนวนเท่ากันคือ 127 คน คิดเป็นร้อยละ 38.48 รองลงมาได้แก่อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 และอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 17.88 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 66.97 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 66.97 ระดับปริญญาเอกและต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวนเท่ากันคือ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.61 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่ครูและบุคลากรอื่นๆ มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน 11 – 15 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 รองลงมาได้แก่ มีประการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 24.85 และมีประการณ์ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 ตามลำดับ โดยปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 62.73 รองลงมาเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ / หัวหน้างานจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 และครูสนับสนุน / บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.73 ตามลำดับ

ครูและบุคลากรอื่นๆ ปฏิบัติงานในโรงเรียนประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน มากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 40.61 รองลงมาได้แก่ ประเภทสายสามัญ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 จำนวนนักเรียน มากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 26.06 และประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03 ตามลำดับ

ตารางที่ 44 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.				
1	ด้านการแสวงหาความรู้	3.93	0.52	มาก	4.55	0.46	มากที่สุด	22.944*	0.16	4
2	ด้านการสร้างความรู้	3.80	0.60	มาก	4.48	0.50	มาก	20.980*	0.18	2
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.86	0.59	มาก	4.50	0.52	มากที่สุด	20.149*	0.17	3
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	3.44	0.69	ปานกลาง	4.28	0.66	มาก	21.209*	0.24	1
รวม		**3.76**	**0.51**	**มาก**	**4.46**	**0.48**	**มาก**	**25.322***		
* $p \leq 0.05$										

จากตารางที่ 44 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.76, S.D.= 0.51) สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.46, S.D.= 0.48) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้ พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการจัดการความรู้ พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ มีความต้องการจำเป็นในด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์มากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และด้านการแสวงหาความรู้ตามลำดับ

ตารางที่ 45 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	ท่านกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	3.98	0.74	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด	13.952*
2	ท่านให้ความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.00	0.80	มาก	4.54	0.59	มากที่สุด	13.879*

ตารางที่ 45 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
3	ท่านให้ความสำคัญกับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ และพร้อมที่จะเปิดรับความรู้เหล่านั้นมาใช้เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กร	4.33	0.73	มาก	4.73	0.48	มากที่สุด	11.335*
4	ท่านแสวงหาและรวบรวมความรู้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้โดยตรง	3.98	0.82	มาก	4.55	0.63	มากที่สุด	14.195*
5	ท่านแสวงหาและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา	4.13	0.77	มาก	4.57	0.61	มากที่สุด	11.471*
6	ท่านแสวงหาและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ โทรศัพท์	4.29	0.73	มาก	4.71	0.52	มากที่สุด	11.096*
7	ท่านแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการค้นหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.02	0.73	มาก	4.62	0.56	มากที่สุด	15.382*
8	ท่านแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ	4.12	0.69	มาก	4.60	0.58	มากที่สุด	12.787*
9	ท่านศึกษา ค้นคว้า และติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.87	0.79	มาก	4.53	0.61	มากที่สุด	16.498*
10	ท่านได้รับความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในสายงานเดียวกัน และต่างสายงาน	3.68	0.79	มาก	4.42	0.69	มาก	15.100*
11	ท่านได้รับความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอื่น	3.35	1.01	มาก	4.35	0.75	มาก	18.139*
12	ท่านได้รับการสอน และคำแนะนำในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน	3.54	0.89	มาก	4.50	0.72	มากที่สุด	18.114*
13	ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	3.61	0.95	มาก	4.53	0.75	มากที่สุด	16.220*

ตารางที่ 45 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
14	ท่านกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ที่โรงเรียนได้จัดขึ้น	4.15	0.76	มาก	4.55	0.67	มากที่สุด	10.326*
รวม		3.93	0.52	**มาก**	4.55	0.46	**มากที่สุด**	22.944*
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 45 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ในปัจจุบัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93, S.D.= 0.52) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.55, S.D.= 0.46) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้มีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ และพร้อมที่จะเปิดรับความรู้เหล่านั้นมาใช้เพื่อการพัฒนาตนเองและองค์กร รองลงมาได้แก่ แสวงหาและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ โทรศัพท์ และกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ที่โรงเรียนได้จัดขึ้น ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ และพร้อมที่จะเปิดรับความรู้เหล่านั้นมาใช้เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กร รองลงมาได้แก่ แสวงหาและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ โทรศัพท์ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการค้นหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตามลำดับ

ตารางที่ 46 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดให้อิสระแก่ท่านในการเรียนรู้ สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่า	3.99	0.90	มาก	4.55	0.64	มากที่สุด	11.738*
2	ท่านมีโอกาสได้นำความรู้ที่ได้รับจากการสอนและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน	3.97	0.79	มาก	4.53	0.60	มากที่สุด	13.226*
3	ท่านมีโอกาสระดมความคิดร่วมกับบุคลากรอื่นในการกำหนดกิจกรรม การทำงานเป็นทีมในการจัดการความรู้	3.78	0.83	มาก	4.46	0.65	มาก	14.814*
4	ท่านมีโอกาสสร้างความรู้จากการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ	3.67	0.87	มาก	4.44	0.72	มาก	14.963*
5	ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือการออกไปศึกษาดูงานจากภายนอกโรงเรียนมาพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.82	0.83	มาก	4.53	0.64	มากที่สุด	15.812*
6	ท่านศึกษา ทำความเข้าใจคู่มือการทำงาน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.80	0.75	มาก	4.47	0.62	มาก	16.974*
7	ท่านสามารถพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่โดยเป็นการสร้างแนวคิดทฤษฎีใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิม	3.73	0.79	มาก	4.44	0.63	มาก	15.951*
8	ท่านได้นำความรู้จากฐานข้อมูลของโรงเรียนมาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้	3.78	0.79	มาก	4.46	0.63	มาก	16.318*
9	ท่านมีโอกาสนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน	3.73	0.83	มาก	4.50	0.64	มากที่สุด	16.828*
10	ท่านดำเนินงานตามกระบวนการการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม	3.65	0.86	มาก	4.42	0.65	มาก	15.594*

ตารางที่ 46 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการสร้างความรู้ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
11	ท่านให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องาน	3.89	0.87	มาก	4.51	0.63	มากที่สุด	14.709*
รวม		**3.80**	**0.60**	**มาก**	**4.48**	**0.50**	**มาก**	**20.980***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 46 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.80, S.D.= 0.60) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.50) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้มีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดให้อิสระในการเรียนรู้ สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่า รองลงมาได้แก่ มีโอกาสได้นำความรู้ที่ได้รับจากการสอน และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องาน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดให้อิสระในการเรียนรู้ สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่า รองลงมาได้แก่ มีโอกาสได้นำความรู้ที่ได้รับจากการสอน และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือการออกไปศึกษาดูงานจากภายนอกโรงเรียน มาพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามลำดับ

ตารางที่ 47 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	T
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	ท่านมีการจัดเก็บความรู้และประสบการณ์ เช่น วิธี/กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนการเรียนรู้ ลงในแฟ้มสะสมผลงาน หรือรายงานการปฏิบัติงานเป็นประจำ	3.78	0.84	มาก	4.49	0.66	มาก	15.668*
2	ท่านจัดเก็บประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญในรูปแบบที่สามารถสืบค้นและนำกลับมาใช้ได้อีกภายหลัง	3.75	0.82	มาก	4.46	0.65	มาก	15.391*
3	ท่านจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารสารต่างๆ ทั้งการเขียนและการพิมพ์ เช่น แผนการสอน, เอกสารประกอบการสอน, คู่มือการปฏิบัติงาน, รายงานผลการปฏิบัติงาน	4.10	0.79	มาก	4.55	0.66	มากที่สุด	10.858*
4	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของหน่วยงานและโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้	3.53	0.96	มาก	4.35	0.73	มาก	16.721*
5	ท่านมีการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล	3.82	0.86	มาก	4.46	0.69	มาก	14.332*
6	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ตในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	4.22	0.79	มาก	4.64	0.62	มากที่สุด	9.919*
7	ท่านสืบค้นความรู้ จากแหล่งความรู้ภายในโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.79	มาก	4.61	0.62	มากที่สุด	12.783*
8	ท่านนำความรู้ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลของหน่วยงานต้นสังกัดไปใช้ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต	3.59	0.83	มาก	4.37	0.69	มาก	17.589*
9	ท่านสามารถใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่โรงเรียนและหน่วยงานจัดไว้ให้ เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน	4.01	0.76	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด	14.117*
10	ท่านสามารถค้นหาข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์กรได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	3.78	0.80	มาก	4.51	0.64	มากที่สุด	16.421*
รวม		**3.86**	**0.59**	**มาก**	**4.50**	**0.52**	**มากที่สุด**	**20.149***

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 47 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.86, S.D.= 0.59) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.50, S.D.= 0.52) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้มีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ตในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รองลงมาได้แก่ จัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารสารต่างๆ ทั้งการเขียนและการพิมพ์ เช่น แผนการสอน, เอกสารประกอบการสอน, คู่มือการปฏิบัติงาน, รายงานผลการปฏิบัติงาน และสามารถใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่โรงเรียนและหน่วยงานจัดไว้ให้ เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ตในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ รองลงมาได้แก่ สืบค้นความรู้ จากแหล่งความรู้ภายในโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสามารถใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่โรงเรียนและหน่วยงานจัดไว้ให้ เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 48 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีการจัดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน	3.57	0.87	มาก	4.35	0.75	มาก	16.674*
2	ท่านมีโอกาสนำเสนอ แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ลงในแหล่งที่รวบรวมการจัดการความรู้ในโรงเรียน	3.45	0.93	ปานกลาง	4.30	0.77	มาก	16.506*
3	ท่านมีการเผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ผ่านวิธีต่างๆ กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้ความรู้ในเรื่องนั้น	3.36	0.93	ปานกลาง	4.23	0.82	มาก	17.083*

ตารางที่ 48 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
4	ท่านมีโอกาสเผยแพร่ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับบุคลากรจากหน่วยงานอื่นๆ ในงานประชุม งานสัมมนา และงานการจัดนิทรรศการต่างๆ	3.36	0.98	ปานกลาง	4.23	0.78	มาก	17.372*
5	ท่านมีโอกาสเป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุมกับสถานศึกษาในเครือฯเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	3.02	1.15	ปานกลาง	3.98	0.99	มาก	15.038*
6	ท่านใช้ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร	3.52	1.07	มาก	4.32	0.86	มาก	14.105*
7	ท่านเผยแพร่ ความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคลากรอื่นด้วย โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน เช่น Webpage, Web board	3.02	1.17	ปานกลาง	4.12	0.97	มาก	16.827*
8	ท่านมีการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากศึกษาค้นคว้าผ่านระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต และสื่อต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้	3.82	0.97	มาก	4.40	0.78	มาก	11.577*
9	ท่านได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์จากหน่วย/องค์กร อย่างเหมาะสมและเพียงพอ	3.54	10.05	มาก	4.43	0.79	มาก	14.482*
10	ท่านมีโอกาสนำความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้ ไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาทั้งในการทำงาน และการดำรงชีวิต	3.77	0.83	มาก	4.45	0.71	มาก	15.372*
รวม		**3.44**	**0.69**	**ปานกลาง**	**4.28**	**0.66**	**มาก**	**21.209***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 48 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.44, S.D.= 0.69) สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่มีต้องการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28, S.D.= 0.66) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆเห็นว่าสภาพการจัดการ

ความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์มีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากศึกษาค้นคว้าผ่านระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต และสื่อต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ รองลงมาได้แก่ มีโอกาสนำความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้ ไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาทั้งในการทำงาน และการดำรงชีวิต และมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีการจัดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีโอกาสนำความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้ ไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาทั้งในการทำงาน และการดำรงชีวิต รองลงมาได้แก่ ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์จากหน่วย/องค์กร อย่างเหมาะสมและเพียงพอ และมีการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากศึกษาค้นคว้าผ่านระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต และสื่อต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการแสวงหาความรู้	4.04	0.48	มาก	3.83	0.53	มาก	3.88	0.50	มาก	3.88	0.55	มาก
2	ด้านการสร้างความรู้	3.95	0.57	มาก	3.65	0.65	มาก	3.68	0.58	มาก	3.76	0.56	มาก
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.93	0.58	มาก	3.74	0.61	มาก	3.83	0.55	มาก	3.88	0.58	มาก
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	3.50	0.74	มาก	3.33	0.74	ปานกลาง	3.33	0.55	ปานกลาง	3.51	0.61	มาก
รวม		**3.85**	**0.50**	**มาก**	**3.64**	**0.55**	**มาก**	**3.68**	**0.46**	**มาก**	**3.76**	**0.48**	**มาก**

จากตารางที่ 49 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 3.85, S.D.= 0.50) รองลงมาได้แก่

ภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 3.76, S.D.= 0.48) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 3.68, S.D.= 0.46) และภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 3.64, S.D.= 0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 50 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ ในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	การจัดการความรู้	3.368	0.019	ภาคกลางกับภาคเหนือ
1	ด้านการแสวงหาความรู้	3.354	0.019	ภาคกลางกับภาคเหนือ
2	ด้านการสร้างความรู้	5.240	0.002	ภาคกลางกับภาคเหนือ
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	1.682	0.171	-
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	1.649	0.178	-

จากตารางที่ 50 พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันอย่างมีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าปัจจุบันสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการจัดเก็บและการแสวงหาความรู้และด้านการสร้างความรู้มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค

เมื่อเปรียบเทียบสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันพบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคกลางกับภาคเหนือกับเห็นว่าด้านการการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการแสวงหาความรู้	4.57	0.40	มากที่สุด	4.58	0.44	มากที่สุด	4.51	0.48	มากที่สุด	4.52	0.54	มากที่สุด
2	ด้านการสร้างความรู้	4.50	0.48	มากที่สุด	4.57	0.48	มากที่สุด	4.40	0.54	มาก	4.41	0.54	มาก
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	4.48	0.50	มาก	4.59	0.44	มากที่สุด	4.54	0.52	มากที่สุด	4.44	0.60	ปานกลาง
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	4.25	0.63	มาก	4.29	0.70	มาก	4.34	0.69	มาก	4.30	0.66	มาก
รวม		**4.45**	**0.45**	**มาก**	**4.51**	**0.46**	**มากที่สุด**	**4.45**	**0.52**	**มาก**	**4.42**	**0.54**	**มาก**

จากตารางที่ 51 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 4.51, S.D.= 0.46) รองลงมาได้แก่ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 4.45, S.D.= 0.45) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 4.45, S.D.= 0.52)และภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 4.42, S.D.= 0.54) ตามลำดับ

ตารางที่ 52 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ ในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value
	การจัดการความรู้	0.481	0.696
1	ด้านการแสวงหาความรู้	0.511	0.675
2	ด้านการสร้างความรู้	1.802	0.147
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	1.318	0.268
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	0.233	0.873

จากตารางที่ 52 พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ขององค์กรไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ ในทุกภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 53 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆเกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.				
1	ด้านภาวะผู้นำ	3.98	0.76	มาก	4.62	0.55	มากที่สุด	15.264*	0.16	5
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.73	0.73	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด	19.805*	0.23	2
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.91	0.69	มาก	4.65	0.51	มากที่สุด	19.553*	0.19	4
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.66	0.67	มาก	4.56	0.55	มากที่สุด	21.333*	0.25	1
5	ด้านการวัดและประเมินผล	3.74	0.74	มาก	4.54	0.56	มากที่สุด	18.908*	0.21	3
รวม		**3.81**	**0.62**	**มาก**	**4.59**	**0.51**	**มากที่สุด**	**22.141***		
										* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 53 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.81, S.D.= 0.62) สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.51) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ มีความต้องการจำเป็นในด้านโครงสร้างพื้นฐานมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการวัดและประเมินผล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ

ตารางที่ 54 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน	4.08	0.87	มาก	4.66	0.62	มากที่สุด	12.532*
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	4.05	0.86	มาก	4.65	0.63	มากที่สุด	13.073*
3	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ	3.98	0.89	มาก	4.65	0.64	มากที่สุด	13.336*
4	ผู้บริหารมีเป้าหมาย /แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน	4.12	0.83	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	11.529*
5	ผู้บริหารผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ	4.07	0.85	มาก	4.62	0.68	มากที่สุด	11.044*
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น	4.06	0.85	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด	11.839*
7	ผู้บริหารได้ให้การชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนา และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้	3.94	0.88	มาก	4.57	0.71	มากที่สุด	12.369*
8	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากรและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน	3.83	1.01	มาก	4.61	0.73	มากที่สุด	13.315*
9	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน	3.82	0.92	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด	13.988*
10	ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกด้านในโรงเรียน	3.92	0.92	มาก	4.60	0.66	มากที่สุด	12.745*

ตารางที่ 54 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
11	ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	3.98	0.92	มาก	4.64	0.61	มากที่สุด	13.102*
12	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป	3.99	0.96	มาก	4.63	0.68	มากที่สุด	11.332*
13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน	3.97	0.94	มาก	4.59	0.65	มากที่สุด	11.521*
14	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้	4.01	0.91	มาก	4.61	0.65	มากที่สุด	11.853*
15	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.91	0.99	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด	12.920*
รวม		**3.98**	**0.76**	**มาก**	**4.62**	**0.55**	**มากที่สุด**	**15.264***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 54 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.98, S.D.= 0.76) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.62, S.D.= 0.55) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านผู้นำมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีเป้าหมาย/แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบาย

การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผู้บริหารผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีเป้าหมาย/แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน และผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ตามลำดับ

ตารางที่ 55 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ	3.89	0.85	มาก	4.59	0.69	มากที่สุด	14.379*
2	บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้	3.96	0.83	มาก	4.61	0.65	มากที่สุด	13.701*
3	บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อว่าการจัดการความรู้จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในโรงเรียน	3.89	0.90	มาก	4.60	0.69	มากที่สุด	13.883*
4	บุคลากรสร้างบรรยากาศของการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร	3.77	0.93	มาก	4.57	0.71	มากที่สุด	14.155*
5	บุคลากรในโรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	3.63	1.05	มาก	4.61	0.72	มากที่สุด	16.440*
6	โรงเรียนสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน	3.59	1.07	มาก	4.60	0.74	มากที่สุด	16.039*
7	บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.37	1.00	ปานกลาง	4.59	0.69	มากที่สุด	20.370*
8	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน	3.74	0.86	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด	16.563*
9	โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด ที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.56	0.98	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด	17.591*
10	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	3.77	0.95	มาก	4.63	0.66	มากที่สุด	15.434*

ตารางที่ 55 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
11	โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ	3.73	1.00	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	15.158*
12	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้	3.84	0.86	มาก	4.55	0.68	มากที่สุด	15.002*
13	บรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.79	0.90	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด	14.387*
รวม		**3.73**	**0.73**	**มาก**	**4.59**	**0.59**	**มากที่สุด**	**19.805***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 55 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.73, S.D.= 0.73) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.59) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ รองลงมาได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนยอมรับ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ และบุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อว่าการจัดการความรู้จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในโรงเรียน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน รองลงมาได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และบุคลากรในโรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 56 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	ท่านสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้สืบค้นความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ตรงตามความต้องการและทันเวลา	3.83	0.89	มาก	4.64	0.63	มากที่สุด	16.728*
2	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น Computer Server ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ	3.96	0.93	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	14.031*
3	โรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้	4.05	0.89	มาก	4.68	0.61	มากที่สุด	12.713*
4	โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น	4.18	0.84	มาก	4.68	0.63	มากที่สุด	11.317*
5	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	4.12	0.86	มาก	4.69	0.56	มากที่สุด	12.455*
6	โรงเรียนมีฐานข้อมูล/สารสนเทศ เช่น Data based, E-learning, E-Office, Webpage ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความน่าเชื่อถือ	4.05	0.90	มาก	4.71	0.56	มากที่สุด	13.076*
7	โรงเรียนมีคลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการ จัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหาความรู้	3.73	0.89	มาก	4.62	0.58	มากที่สุด	18.153*
8	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ในทุกสถานที่และทุกเวลา	3.87	0.86	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด	16.116*
9	โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	3.92	0.88	มาก	4.66	0.56	มากที่สุด	15.532*
10	โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.85	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด	15.501*

ตารางที่ 56 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
11	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรในโรงเรียน	3.90	0.81	มาก	4.65	0.59	มากที่สุด	16.401*
12	โรงเรียนได้จัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความรู้	3.49	1.15	ปานกลาง	4.54	0.77	มากที่สุด	16.126*
13	โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยมีระบบพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดการความรู้	3.84	0.88	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด	16.287*
14	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้	3.91	0.89	มาก	4.66	0.62	มากที่สุด	14.876*
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบให้เพียงพอในการบำรุงรักษา และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้	3.86	0.93	มาก	4.61	0.68	มากที่สุด	13.765*
รวม		**3.91**	**0.69**	**มาก**	**4.65**	**0.51**	**มากที่สุด**	**19.553***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 56 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.91, S.D.= 0.69) สภาพที่พึงประสงค์ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.65, S.D.= 0.51) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และโรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีฐานข้อมูล/สารสนเทศ เช่น Data based, E-learning, E-Office, Webpage ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความน่าเชื่อถือ รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และโรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 57 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้	3.64	0.95	มาก	4.58	0.69	มากที่สุด	16.520*
2	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	0.91	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด	15.418*
3	โรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน	3.61	0.90	มาก	4.58	0.70	มากที่สุด	18.124*
4	โรงเรียนมีการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	3.62	0.90	มาก	4.60	0.71	มากที่สุด	17.302*
5	บุคลากรในโรงเรียนมีเวลาการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน	3.35	0.91	ปานกลาง	4.52	0.70	มากที่สุด	19.863*
6	โรงเรียนมีวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้	3.52	0.89	มาก	4.52	0.66	มากที่สุด	18.003*
7	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล	3.64	0.98	มาก	4.61	0.64	มากที่สุด	16.726*
8	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.63	0.89	มาก	4.55	0.65	มากที่สุด	17.305*

ตารางที่ 57 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
9	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้และถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน	3.86	0.89	มาก	4.54	0.64	มากที่สุด	13.962*
10	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.85	0.86	มาก	4.61	0.64	มากที่สุด	14.233*
11	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน	4.03	0.90	มาก	4.62	0.65	มากที่สุด	11.582*
12	โรงเรียนมีการหมุนเวียนงาน ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งาน และทักษะใหม่ๆ	3.46	1.06	ปานกลาง	4.49	0.73	มาก	15.436*
13	โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน เป็นโครงสร้างที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ไม่มีลำดับขั้นที่มากหรือซับซ้อนเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน	3.69	0.90	มาก	4.49	0.70	มาก	13.801*
14	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเหมาะสม	3.65	1.00	มาก	4.51	0.70	มากที่สุด	13.681*
รวม		**3.66**	**0.67**	**มาก**	**4.56**	**0.55**	**มากที่สุด**	**21.333***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 57 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบันในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.66, S.D.= 0.67) สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่มีต้องการในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.55) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านโครงสร้างพื้นฐานมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ และถือ

เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน และโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน รองลงมาได้แก่ โรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล และโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 58 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผล

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
1	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด	3.95	0.85	มาก	4.60	0.66	มากที่สุด	12.955*
2	โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	3.89	0.86	มาก	4.59	0.66	มากที่สุด	13.781*
3	โรงเรียนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อที่จะระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้	3.62	0.84	มาก	4.49	0.64	มาก	17.352*
4	โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมิน หรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนเพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด	3.72	0.86	มาก	4.57	0.60	มากที่สุด	17.277*
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้	3.74	0.94	มาก	4.55	0.67	มากที่สุด	14.811*
6	โรงเรียนมีกำหนดตารางเวลาที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้	3.77	0.88	มาก	4.55	0.64	มากที่สุด	15.403*
7	โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้	3.89	0.91	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด	12.914*
8	โรงเรียนจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้	3.76	0.88	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด	14.050*

ตารางที่ 58 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผล(ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพที่พึงประสงค์		แปลผล	t
		$\overline{X}$	S.D.		$\overline{X}$	S.D.		
9	โรงเรียนมีการจัดระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ที่บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นได้	3.66	0.91	มาก	4.52	0.69	มากที่สุด	15.236*
10	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้วิธีเทียบเคียงกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน	3.67	0.93	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด	15.891*
11	โรงเรียนมีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	3.68	0.96	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	15.911*
12	โรงเรียนมีการทบทวนการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้องเหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3.63	0.92	มาก	4.52	0.62	มากที่สุด	16.647*
13	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร	3.68	0.95	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	15.888*
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป	3.64	0.97	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด	16.017*
รวม		**3.74**	**0.74**	**มาก**	**4.54**	**0.56**	**มากที่สุด**	**18.908***
								* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 58 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านการวัดและประเมินผลในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.74, S.D.= 0.74) สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่มีต้องการในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54, S.D.= 0.56) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการจัดการความรู้พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรด้านการวัดและประเมินผลมีสภาพที่พึงประสงค์ทุกด้านสูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยข้อรายการที่สภาพปัจจุบันที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่ามีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และโรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ส่วนข้อรายการที่สภาพที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรอื่นๆ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และโรงเรียนมีเกณฑ์การประเมิน หรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 59 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.26	0.65	มาก	3.54	0.80	มาก	3.83	0.75	มาก	4.01	0.71	มาก
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.82	0.69	มาก	3.53	0.68	มาก	3.62	0.81	มาก	3.84	0.75	มาก
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.09	0.68	มาก	3.63	0.65	มาก	3.90	0.60	มาก	3.87	0.69	มาก
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.83	0.63	มาก	3.34	0.70	ปานกลาง	3.63	0.67	มาก	3.70	0.62	มาก
5	ด้านการวัดและประเมินผล	3.88	0.67	มาก	3.53	0.80	มาก	3.67	0.71	มาก	3.73	0.77	มาก
รวม		**3.98**	**0.54**	**มาก**	**3.51**	**0.62**	**มาก**	**3.73**	**0.63**	**มาก**	**3.83**	**0.63**	**มาก**

จากตารางที่ 59 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบันในระดับมาก เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ ตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากที่สุดคือ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 3.98, S.D.= 0.54)

รองลงมาได้แก่ ภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 3.83, S.D.= 0.63) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 3.73, S.D.= 0.63) และภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 3.51, S.D.= 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 60 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ ในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value	คู่ที่แตกต่าง
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้	10.154	0.000	ภาคกลางกับภาคเหนือ ภาคเหนือกับภาคตะวันออก
1	ภาวะผู้นำ	17.003	0.000	ภาคกลางกับภาคเหนือ ภาคกลางกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือกับภาคตะวันออก
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.671	0.013	ภาคกลางกับภาคเหนือ
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	7.854	0.000	ภาคกลางกับภาคเหนือ
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	9.344	0.000	ภาคกลางกับภาคเหนือ ภาคเหนือกับภาคตะวันออก
5	ด้านการวัดและประเมินผล	3.860	0.010	ภาคกลางกับภาคเหนือ

จากตารางที่ 60 พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ โรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันอย่างมีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าปัจจุบันสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันพบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคกลางกับภาคเหนือเห็นว่าด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการวัดและประเมินผลมีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคกลางกับภาคเหนือ และภาคเหนือกับภาคตะวันออกเห็นว่าด้านโครงสร้างพื้นฐานมีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในขณะที่ครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคกลางกับภาคเหนือ ภาคกลางกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือกับภาคตะวันออกเห็นว่าด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยปัจจัยเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 61 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ เกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ภาคกลาง			ภาคเหนือ			ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ			ภาคตะวันออก		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.64	0.54	มากที่สุด	4.68	0.44	มากที่สุด	4.50	0.68	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.60	0.50	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด	4.47	0.80	มาก	4.54	0.68	มากที่สุด
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.68	0.52	มากที่สุด	4.67	0.47	มากที่สุด	4.61	0.55	มากที่สุด	4.60	0.53	มากที่สุด
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	4.57	0.55	มากที่สุด	4.59	0.46	มากที่สุด	4.53	0.60	มากที่สุด	4.52	0.61	มากที่สุด
5	ด้านการวัดและประเมินผล	4.53	0.54	มากที่สุด	4.62	0.54	มากที่สุด	4.49	0.63	มาก	4.51	0.56	มากที่สุด
รวม		**4.60**	**0.48**	**มากที่สุด**	**4.65**	**0.46**	**มากที่สุด**	**4.52**	**0.59**	**มากที่สุด**	**4.55**	**0.56**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 61 พบว่า ครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯตามภูมิภาคที่เกิดขึ้นในระดับมากที่สุดคือ ภาคเหนือ ($\overline{X}$ = 4.65, S.D.= 0.46) รองลงมาได้แก่ ภาคกลาง ($\overline{X}$ = 4.60, S.D.= 0.48) ภาคภาคตะวันออก ($\overline{X}$ = 4.55, S.D.= 0.56) และตะวันออกเฉียงเหนือ ($\overline{X}$ = 4.52, S.D.= 0.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 62 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่น ๆ ในแต่ละภูมิภาคเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	F	P. Value
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้	0.795	0.497
1	ภาวะผู้นำ	1.077	0.359
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	1.511	0.211
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	0.464	0.708
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	0.280	0.840
5	ด้านการวัดและประเมินผล	0.713	0.545

จากตารางที่ 62 พบว่าครูและบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯเห็นว่าสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แสดงว่าครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯในทุกภูมิภาคไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามในการศึกษาจำนวน 3 ชุด ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ร่วมบริหารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
3. แบบสอบถามความคิดเห็นของครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

สามารถสรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 63 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ (เพิ่มแปรผล)

ข้อ	เนื้อหา	ผู้บริหาร				ผู้ร่วมบริหาร				ครูและบุคลากรอื่นๆ			
		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล
1	ด้านการแสวงหาความรู้	3.95	มาก	4.71	มากที่สุด	3.87	มาก	4.61	มากที่สุด	3.93	มาก	4.55	มากที่สุด
		0.52		0.35		0.59		0.58		0.52		0.46	
2	ด้านการสร้างความรู้	3.96	มาก	4.63	มากที่สุด	3.88	มาก	4.63	มากที่สุด	3.80	มาก	4.48	มาก
		0.48		0.36		0.60		0.55		0.60		0.50	
3	ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้	3.56	มาก	4.55	มากที่สุด	3.65	มาก	4.61	มากที่สุด	3.86	มาก	4.50	มากที่สุด
		0.71		0.46		0.74		0.53		0.59		0.52	
4	ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์	3.89	มาก	4.48	มาก	3.71	มาก	4.58	มากที่สุด	3.44	มาก	4.28	มาก
		0.59		0.41		0.69		0.54		0.69		0.66	
รวม		**3.84**	**มาก**	**4.59**	มากที่สุด	**3.77**	**มาก**	**4.61**	**มากที่สุด**	**3.76**	**มาก**	**4.46**	**มาก**
		0.48		**0.34**		**0.60**		**0.51**		**0.51**		**0.48**	

สภาพการจัดการความรู้ขององค์กร

จากตารางที่ 63 พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.84, S.D.= 0.48) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 3.77, S.D.= 0.60) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.76, S.D.= 0.51) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.51) รองลงมาคือ ผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.34) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.46, S.D.= 0.48) ตามลำดับ

1.1 ด้านการแสวงหาความรู้

ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการแสวงหาความรู้ในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.95, S.D.= 0.52 รองลงมาคือ ครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.93, S.D.= 0.52) และผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 3.87, S.D.= 0.59) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.71, S.D.= 0.35) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.58) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.55, S.D.= 0.46) ตามลำดับ

1.2 ด้านการสร้างความรู้

ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการสร้างความรู้ในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96, S.D.= 0.48) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 3.88, S.D.= 0.60) และครู

และบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.80, S.D.= 0.60) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.63, S.D.= 0.36) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 4.62, S.D.= 0.55) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.50) ตามลำดับ

1.3 ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้

ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.86, S.D.= 0.59) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 3.65, S.D.= 0.74) และผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 3.56, S.D.= 0.71) ตามลำดับสภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.53) รองลงมาคือ ผู้บริหาร($\overline{X}$ = 4.55, S.D.= 0.46) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.50, S.D.= 0.52) ตามลำดับ

1.4 ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์

ผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.89, S.D.= 0.59) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 3.71, S.D.= 0.69) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.44, S.D.= 0.69) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.58, S.D.= 0.54) รองลงมาคือ ผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.48, S.D.= 0.41) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.28, S.D.= 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 64 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	เนื้อหา	ผู้บริหาร				ผู้ร่วมบริหาร				ครูและบุคลากรอื่นๆ			
		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
		$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล	$\overline{X}$ S.D.	แปลผล
1	ด้านภาวะผู้นำ	4.00	มาก	4.56	มาก	4.19	มาก	4.69	มาก	3.98	มาก	4.62	มาก
		0.76		0.38	ที่สุด	0.62		0.59	ที่สุด	0.76		0.55	ที่สุด
2	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.79	มาก	4.63	มาก	3.93	มาก	4.73	มาก	3.73	มาก	4.59	มาก
		0.60		0.41	ที่สุด	0.65		0.49	ที่สุด	0.73		0.59	
3	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.15	มาก	4.61	มาก	4.09	มาก	4.69	มาก	3.91	มาก	4.65	มาก
		0.66		0.52	ที่สุด	0.61		0.55	ที่สุด	0.69		0.51	ที่สุด
4	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.89	มาก	4.56	มาก	3.86	มาก	4.65	มาก	3.66	มาก	4.56	มาก
		0.66		0.48	ที่สุด	0.64		0.55	ที่สุด	0.67		0.55	ที่สุด
5	ด้านการวัดและประเมินผล	3.31	มาก	4.42	มาก	3.64	มาก	4.65	มาก	3.74	มาก	4.54	มาก
		0.75		0.48		0.83		0.56	ที่สุด	0.74		0.56	ที่สุด
รวม		**3.83**	**มาก**	**4.56**	มาก	**3.94**	**มาก**	**4.68**	**มาก**	**3.81**	**มาก**	**4.59**	**มาก**
		0.61		**0.41**	ที่สุด	**0.55**		**0.50**	**ที่สุด**	**0.62**		**0.51**	**ที่สุด**

สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

จากตารางที่ 64 พบว่า ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94, S.D.= 0.55) รองลงมาคือ ผู้บริหาร($\overline{X}$ = 3.84, S.D.= 0.48) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.81, S.D.= 0.62) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.68, S.D.= 0.50) รองลงมาคือ ครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.51) และผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.34) ตามลำดับ

2.1 ด้านภาวะผู้นำ

ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19, S.D.= 0.62) รองลงมาคือ ผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.00, S.D.= 0.76) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.98, S.D.= 0.76) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.69, S.D.= 0.59) รองลงมาคือ ครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.62, S.D.= 0.55) และผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.38) ตามลำดับ

2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93, S.D.= 0.65) รองลงมาคือ ผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 3.79, S.D.= 0.60) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.73, S.D.= 0.73) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.73, S.D.= 0.49) รองลงมาคือ ผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.63, S.D.= 0.41) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.59, S.D.= 0.59) ตามลำดับ

2.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน เกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D.= 0.66) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 4.09, S.D.= 0.61) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.91, S.D.= 0.69) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.69, S.D.= 0.55) รองลงมาคือ ครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.65, S.D.= 0.51) และผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.= 0.52)ตามลำดับ

2.4 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ผู้บริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านโครงสร้างพื้นฐานในปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.89, S.D.= 0.66) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 3.86, S.D.= 0.64) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.74, S.D.= 0.74) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.64, S.D.= 0.55) รองลงมาคือ ผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.48) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.54, S.D.= 0.56) ตามลำดับ

2.5 ด้านการวัดและประเมินผล

ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ด้านการวัดและประเมินผลในปัจจุบัน มีการปฏิบัติในระดับมาก($\overline{X}$ = 3.66, S.D.= 0.67) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร($\overline{X}$ = 3.64, S.D.= 0.83) และผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 3.31, S.D.= 0.75) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.65, S.D.= 0.56) รองลงมาคือ ครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 4.56, S.D.= 0.55) และผู้บริหาร ($\overline{X}$ = 4.42, S.D.= 0.48) ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 14 คน ด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ สามารถนำเสนอผลการสัมภาษณ์ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 65 สรุปการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	ประเด็น	ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่														รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	**ความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อการบริหารโรงเรียน**	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14
2	**แนวทางในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จ**															
	2.1 จัดอบรมบุคลากรให้รู้เรื่องการจัดการความรู้	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓		8
	2.2 สร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร		✓		✓	✓			✓			✓		✓	✓	7
	2.3 กำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน		✓	✓			✓	✓			✓		✓			6
	2.4 กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้							✓				✓			✓	3
	2.5 พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้							✓			✓					2
3	**ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้**															
	3.1 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ	✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
	3.2 บุคลากรมีทัศนคติที่เป็นไปในเชิงลบไม่พัฒนาตนเอง		✓			✓				✓	✓				✓	5
	3.3 บุคลากรมีภาระงานมาก กลัวเหนื่อยกลัวลำบาก	✓			✓								✓			3
4	**แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้**															
	4.1 จัดอบรมเรื่องการจัดการความรู้	✓			✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓	8
	4.2 สร้างขวัญและกำลังใจ		✓	✓			✓						✓			4
	4.3 อำนวยความสะดวก วางเงื่อนไขให้กับบุคลากร			✓	✓			✓			✓					4
	4.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	✓											✓			2

ตารางที่ 65 สรุปการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ

ข้อ	ประเด็น	ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่														รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	ด้านกระบวนการจัดการความรู้															
5	**การแสวงหาความรู้**															
	5.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ตามความสนใจ			✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓	8
	5.2 มีการกำหนดเป้าหมายการแสวงหาความรู้เป็นรายบุคคล	✓	✓			✓				✓				✓		5
	5.3 จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณให้พร้อม		✓		✓		✓	✓					✓			5
	5.4 จัดอบรมเรื่องการแสวงหาความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ			✓			✓				✓	✓				4
	5.5 ระบุเรื่องการแสวงหาความรู้ไว้ในแผนและนโยบายโรงเรียน	✓						✓	✓							3
6	**การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้**															
	6.1 ควรมีแนวปฏิบัติในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้อย่างชัดเจน	✓	✓	✓			✓			✓			✓	✓		7
	6.2 จัดทำแหล่งรวบรวมความรู้	✓			✓			✓					✓	✓	✓	6
	6.3 จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อม		✓			✓					✓	✓				4
	6.4 สร้างวัฒนธรรมการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้						✓		✓	✓						3
	6.5 จัดเก็บความรู้บนระบบเดียวกัน				✓								✓			2
	6.6 มีระบบการติดตามโดยหัวหน้างาน	✓													✓	2
	6.7 มีแบบฟอร์มในการบันทึก				✓								✓			2
7	**การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์**															
	7.1 ควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	✓		✓			✓		✓	✓			✓			6
	7.2 เปิดโอกาสให้แบ่งปันในการประชุม		✓		✓	✓						✓			✓	5
	7.3 เปิดโอกาสให้แบ่งปันความรู้ในวารสารสิ่งพิมพ์ของโรงเรียน		✓			✓						✓			✓	4
	7.4 ถ่ายทอดความรู้โดยการสอน จัดอบรมในโรงเรียน					✓				✓		✓				3
	7.5 แต่ตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นหัวหน้า		✓				✓				✓					3
	7.6 ให้แรงเสริม การจูงใจ							✓						✓		2
	ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้															
8	**ผู้บริหาร**															
	8.1 มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14

ตารางที่ 65 สรุปการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่														รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	8.2 ต้องมีความรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้		✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	9
	8.3 สร้างบรรยากาศ วางแผน และติดตามการจัดการความรู้	✓		✓		✓		✓			✓			✓	✓	7
	8.4 มีทักษะในการสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้	✓											✓	✓		3
	8.5 ประสานงานให้การจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน				✓					✓						2
9	**วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุน**															
	9.1 การทำงานเป็นทีม	✓		✓	✓		✓			✓	✓			✓	✓	8
	9.2 การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน		✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓			7
	9.3 กระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วม	✓					✓				✓			✓	✓	5
	9.4 บุคลากรมีอุดมการณ์เพื่อองค์กร					✓						✓				2
10	**วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค**															
	10.1 ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓		8
	10.2 ไม่เปิดรับความคิดเห็นของคนอื่น			✓			✓	✓				✓	✓		✓	6
	10.3 ไม่พัฒนาตนเอง		✓						✓		✓					3
	10.4 ระบบอาวุโส ความเกรงใจ				✓					✓				✓		3
	10.5 ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น	✓				✓									✓	3
11	**เทคโนโลยี**															
	11.1 โรงเรียนมีเทคโนโลยีเพียงพอ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	11
	11.2 ต้องพัฒนาคนให้ใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า	✓		✓		✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	8
	11.3 เน้นเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้		✓		✓			✓	✓			✓				5
	11.4 พัฒนาเทคโนโลยีให้ทันต่อความก้าวหน้า	✓						✓					✓			3
12	**โครงสร้างพื้นฐาน**															
	12.1 สถานที่ วัสดุอุปกรณ์มีความเหมาะสม	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	10
	12.2 การยกย่องชมเชย การให้รางวัลมีความเหมาะสม		✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓		✓		8
	12.3 จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้	✓			✓				✓				✓		✓	5

ตารางที่ 65 สรุปการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่														รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
13	**การวัดและประเมินผล**															
	13.1 กำหนดแนวทางการประเมินให้ชัดเจน	✓		✓		✓			✓				✓	✓		6
	13.2 ให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน		✓							✓	✓	✓				4
	13.3 ให้ประเมินทุกระดับทุกหน่วยงานโดยเครื่องมือที่หลากหลาย				✓		✓	✓								3
	13.4 ประเมินแล้วควรให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางาน	✓							✓	✓						3

จากตารางที่ 65 สามารถสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 14 คน ด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

1.2.1 ด้านการจัดการความรู้

1) ความสำคัญของการจัดการความรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน (14คน) เห็นว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียน เพราะในยุคปัจจุบันความรู้มีอยู่มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากบุคลากรสามารถนำความรู้มีอยู่มาในตนเองมาใช้จะก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร โดยแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ไปใช้ให้ในโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการจัดอบรมเพื่อให้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้อย่างแท้จริง (8 คน) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในองค์กร (7 คน) การกำหนดการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายของโรงเรียน (6 คน) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ภายในโรงเรียนเพื่อให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้ (3 คน) นอกจากนี้โรงเรียนควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการความรู้ของโรงเรียน (2 คน)

2) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ พบว่า ปัญหาที่มีความรุนแรงมากที่สุดและเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ คือ บุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในเรื่องการจัดการความรู้ (10 คน) บุคลากรบางส่วนที่มีทัศนคติที่เป็นไปในเชิงลบ (5 คน) คือ ขาดการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง มีอัตตาสูง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคลากรมีภาระงานมากทั้งการสอนและการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน (5 คน) นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนยังมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงานเพื่อองค์กร เนื่องจากกลัวเหนื่อย กลัวลำบาก และมีภาระงานมากขึ้น (3 คน)

ส่วนแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ผู้บริหารเห็นว่า การจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องในเรื่องการจัดการความรู้แก่บุคลากร (8 คน) ควรต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร (4 คน) อำนวยความสะดวก วางเงื่อนไขให้กับบุคลากร (4 คน) รวมถึง ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ (2 คน)

3) องค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในด้านการแสวงหาความรู้ โรงเรียนมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ไว้อย่างชัดเจนในแผน และนโยบายของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามความต้องการและความสนใจของตนเอง (8 คน) โดยมีการกำหนดเป้าหมายรายบุคคลเพื่อการพัฒนาตนเอง (5 คน) ตลอดจนให้การสนับสนุนกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณให้เพียงพอ (5 คน) จัดการอบรมให้บุคลากรโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องการแสวงหาความรู้ (4 คน) นอกจากนี้โรงเรียนควรกำหนดเรื่องการแสวงหาความรู้ไว้ในแผน และนโยบายของโรงเรียน (3 คน)

การสร้างความรู้ พบว่า โรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ของตนเองโดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่และแบ่งปันกันในหน่วยงาน (3 คน) โดยมีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้สร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน (3 คน) และมีการกำหนดวิธีการสร้างความรู้ไว้ในนโยบายอย่างชัดเจน

การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ พบว่า โรงเรียนควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันในการส่งเสริม (7 คน) สนับสนุนให้มีการจัดเก็บและสืบค้นความรู้โดยการจัดทำแหล่งรวบรวมความรู้ที่มีอยู่แล้วของโรงเรียนหรือความรู้ใหม่ได้ (6 คน) โดยโรงเรียนอำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ (4 คน) ตลอดจนมีการสร้างวัฒนธรรมการจัดเก็บและสืบค้นความรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทุกหน่วยงาน (3 คน) โดยมีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบเดียวกัน (2 คน) มีระบบการติดตามการจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ผ่านทางหัวหน้าหน่วยงาน (2 คน) นอกจากนี้โรงเรียนควรมีการจัดทำแบบฟอร์มเพื่อให้บุคลากรได้บันทึกรายงานการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (2 คน)

การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ พบว่า โรงเรียนควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติในการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ที่ชัดเจน (6 คน) โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แบ่งปันความรู้ เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ในที่ประชุม (5 คน) การตีพิมพ์ในวารสารเผยแพร่ความรู้ของโรงเรียน (4 คน) การถ่ายทอดความรู้โดยการสอนและจัดฝึกอบรมโรงเรียนโดยให้การเสริมแรง

บุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร(3 คน)นอกจากนี้โรงเรียนควรสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เป็นหัวหน้างาน ผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาในหน่วยงานในโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (3 คน) มีการจูงใจให้บุคลากรที่สามารถถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (2 คน)

1.2.2 ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

1) ผู้ได้รับการสัมภาษณ์ทุกคนเห็นว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียนมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงเรียน (14 คน) โดยผู้บริหารควรมีคุณลักษณะดังนี้คือ มีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ (9 คน) เป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อการเรียนรู้ และมีบทบาทในการวางแผน กำหนดนโยบายและโครงสร้างเพื่อรองรับการจัดการความรู้ขององค์กร ตลอดจนติดตาม ประเมิน ตรวจสอบการจัดการความรู้ของโรงเรียน (7 คน) ผู้บริหารควรเป็นต้นแบบของการจัดการความรู้ มีทักษะในการบริหารและการสื่อสารเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (3 คน)นอกจากนี้ผู้บริหารมีบทบาทในด้านการสนับสนุน ประสานงานให้การจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (2 คน)

2) วัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุนการจัดการความรู้ในโรงเรียน คือ การทำงานเป็นทีม (8 คน) การเรียนรู้ร่วมกัน การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ หรือพี่สอนน้อง (7 คน) การกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร (5 คน) และบุคลากรมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย (2 คน) ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่เกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้ในโรงเรียน คือ การยึดอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ได้แก่ การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง(8 คน) ไม่เปิดรับความคิดเห็นของคนอื่น (6 คน) ไม่พัฒนาตนเอง (3 คน) ระบบอาวุโส ความเกรงใจผู้ใหญ่(3 คน) ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าทำตัวเด่น (3 คน)

3) เทคโนโลยี พบว่า โรงเรียนมีเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ในการให้บริการแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอ (11 คน) โดยมีเป้าหมายในการมุ่งพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง คุ้มค่า และเพิ่มการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้อย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในการจัดการความรู้ (3 คน)

4) โครงสร้างพื้นฐาน พบว่า โครงสร้างพื้นฐานในเรื่องของการจัดสถานที่เฉพาะเพื่อการจัดการความรู้ มีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (10 คน) และควรมีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่รับผิดชอบการจัดการความรู้เพื่อวางระบบการจัดการความรู้ในโรงเรียน (8 คน) ส่วนการยกย่องชมเชย การให้รางวัลสำหรับบุคลากรที่มีผลงานด้านการ

จัดการความรู้นั้นมีความเหมาะสมดีแล้ว (5 คน) โดยโรงเรียนมีการให้รางวัลจากการประกวดการผลิตนวัตกรรม และงานวิจัย

5) การวัดและประเมินผล พบว่า โรงเรียนควรกำหนดแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนในทุกหน่วยงาน (6 คน) โดยให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินเป็นผู้ดำเนินการ (4 คน) โรงเรียนควรกำหนดให้มีการประเมินผลในทุกระดับทุกหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่หลากหลาย (3 คน) และมีความเป็นมาตรฐาน การนำเสนอผลการประเมินผลไม่ควรนำเสนอเป็นตัวเลข แต่ควรเป็นคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร (3 คน) และควรนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนางานต่อไป

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)เพื่อวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

จากการดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม ประกอบไปด้วย ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรอื่นๆ ที่ทำหน้าที่หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จากโรงเรียนที่สังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 31คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ จำนวน 2 ท่าน ทำหน้าที่เป็นผู้นำการสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ 26-27 พฤศจิกายน 2553 ณ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมที่ 1 ทบทวนความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้

ในการจัดกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ โดยวิทยากรได้ทบทวนความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้กับผู้เข้าร่วมสัมมนาโดยการจัดกิจกรรมกลุ่ม ได้แก่ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเรื่อง"องค์กรของเรา" และกิจกรรม "Zin Obelick" เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ และสรุปเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้

ผลที่ได้จากการจัดกิจกรรม คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ คือ การเปิดเผย จริงใจต่อกัน กล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในความสามารถของแต่ละคน เปิดใจกว้าง ร่วมกันทำงานเป็นทีม ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความเข้าใจร่วมกันว่า การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คนในองค์กรนั้นจะต้องมีวัฒนธรรมของความไว้วางใจระหว่างกัน และมีความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร

กิจกรรมที่ 2 นำเสนอสรุปผลจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้อภิปรายเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ผลที่ได้รับคือผู้เข้าร่วมสัมมนาได้รับทราบประเด็นสำคัญ จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์องค์กร

กิจกรรมที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

สำหรับกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยวิทยากรได้แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อร่วมกันวิเคราะห์

ผลที่ได้จากกิจกรรมสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ เป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งมานาน มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม
2. ผู้ปกครองและศิษย์เก่าส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน
3. โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีความชัดเจน มีการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารงานไปสู่หน่วยงานต่างๆ ตามโครงสร้างการบริหาร
4. ผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีสถานะภาพระดับปานกลางถึงสูง มีอาชีพการงานที่ค่อนข้างมั่นคง
5. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ สามารถบริหารงานอยู่ได้ด้วยตัวเอง โดยมีรายได้จากค่าธรรมเนียมการเรียน ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจของโรงเรียนมีความเข้มแข็ง มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการบริหารงบประมาณ
6. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการจัดการศึกษามาอย่างยาวนาน มีองค์ความรู้มากมายที่ได้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากร
7. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีจำนวนเพียงพอ มีศักยภาพสูง มีความรู้ความสามารถ มีอุดมการณ์อุทิศตัวในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเสียสละในการทำงาน

8. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีนโยบายส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยการอบรมสัมมนาศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ และสามารถขอลาศึกษาต่อ

9. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีอาคารเรียน อาคารประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพียงพอต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

10. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง คิดว่าการจัดการความรู้เป็นเพิ่มภาระงาน ทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นในโรงเรียนได้

11. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ บางคนมีทัศนคติที่ปิดยึดมั่นความคิดของตนเองไม่เปิดรับความคิดของผู้อื่น การไม่กล้าแบ่งปันหรือแสดงความคิดเห็นของตนเอง

12. บุคลากรที่มีหน้าที่ในการบริหารไม่ได้รับการเตรียมตัวในเรื่องการบริหาร ทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติหน้าที่

13. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีปัญหาในการสื่อสารและการประสานงาน ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ทำให้ขาดพลังในการร่วมกันพัฒนาสถาบัน

14. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯบางส่วนขาดทักษะการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ขาดทักษะในด้านการเขียน บันทึก ทำให้ความรู้นั้นอยู่ภายในตัวบุคคล ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ ทำให้เกิดการสูญเปล่าเมื่อบุคคลนั้น มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ ลาออก หรือเกษียณ

15. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯบางส่วน ไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองจากประสบการณ์การทำงาน การอบรม สัมมนา มาจัดทำเป็นความรู้ขององค์กรได้ ทำให้การลงทุนส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนา เกิดการสูญเปล่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

16. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีภาระงานมากทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดการเรียนการสอน การดูแลนักเรียน การเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาตนเอง และจัดทำเอกสารต่างๆเพื่อรองรับการตรวจจากหน่วยงานภายนอก ทำให้เกิดการเหนื่อยล้า

17. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯบางส่วน ยังไม่มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพียงพอ จึงไม่สามารถประยุกต์ระบบเทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ และการจัดการความรู้

18. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ขาดนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้ ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือมีหลายรูปแบบ ไม่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ทันต่อความต้องการและเวลา

19. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ได้จัดกิจกรรมต่างๆมากมาย แต่มักจะขาดการติดตาม ประเมินกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำมาถอดบทเรียน หรือสกัดความรู้เพื่อนำมาต่อยอดความรู้ในการดำเนินการครั้งต่อไป จึงทำให้ประสบปัญหาเดิมๆ ในการทำงาน และงานไม่พัฒนาเท่าที่ควร

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. การพัฒนาของโลกอยู่ในยุคของสังคมฐานความรู้ องค์กรทุกองค์กรรวมทั้งโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จึงต้องปรับตัวไปสู่การจัดการที่มีความรู้เป็นฐานในการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

2. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ได้รับการสนับสนุนจากสมาคมผู้ปกครองและครูและสมาคมศิษย์เก่า ในการสนับสนุน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีการบริหารงานที่เป็นระบบ มีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน

4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลต่างๆ เข้าเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สะดวกและมีราคาถูก

5. แผนการจัดการศึกษาในระดับต่างๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน โดยถือว่าปัจจัยสำคัญที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงให้ความสำคัญกับการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้คนมีลักษณะของการใฝ่รู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนตลอดชีวิต

6. สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยนสถานะเข้าสู่การบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นในเรื่องคุณภาพและความโปร่งใส โดยมีองค์กรจากภายนอกเข้ามาตรวจสอบ ทำให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

7. สังคมที่มุ่งไปสู่วัตถุนิยม และบริโภคนิยม ทำให้บุคลากรในเครือมูลนิธิฯ มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น จึงมุ่งทำงานเพื่อเงิน มากกว่าทำตามอุดมการณ์ ทำให้ต้องสอนพิเศษเพิ่มเติมมากขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ เป็นเหตุให้มีการพักผ่อนไม่เพียงพอ ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง และอุทิศตัวในการทำงานตามอุดมการณ์ครูน้อยลง

8. กฎ ระเบียบต่างๆ ที่กำหนดจากภาครัฐทำให้โรงเรียนเอกชนที่มีจุดเด่น

ทางด้านการบริหารงานที่มีอิสระ ยืดหยุ่น ทำให้ขาดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมในรูปแบบใหม่ เพราะต้องทำตามกรอบที่ภาครัฐกำหนด

9. นโยบายของรัฐที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการเข้ามาตรวจสอบโรงเรียนโดยผ่านทางสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ยังมีจุดเน้นทางด้านเอกสารมากกว่าการประเมินสภาพจริง ทำให้เกิดความสูญเปล่าทางด้านบุคลากร เวลาและงบประมาณจำนวนมาก

10. สภาพของการเมือง และเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ ทำให้ฐานะทางการเงินของผู้ปกครองได้รับความกระทบกระเทือนขาดความมั่นคง ส่งผลกระทบต่อการส่งนักเรียนเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนเอกชน

ข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. การนำการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนจะได้ผลที่ต่อเนื่องและยั่งยืนจะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนในสถาบัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ควรมีการจัดอบรมให้ผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหารได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้อย่างแท้จริง เพื่อทำให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯเกิดขึ้นจริง

3. ในแผนของมูลนิธิฯ ควรมีการระบุถึงยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน

4. กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ช่วยทำให้ทุกคนมีปฏิสัมพันธ์กันดีมาก ทำให้เกิดเครือข่ายแบ่งปันความรู้เมื่อต้องแยกย้ายกลับไปสู่โรงเรียนของตน

5. ควรมีการจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ของมูลนิธิฯ เพื่อช่วยให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯสามารถจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ในโรงเรียนแต่ละสถาบัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจำแนกสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อศึกษาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งนำเสนอดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการจัดสัมมนากลุ่ม วิเคราะห์สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 66 ตารางสรุปการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	วิเคราะห์เอกสาร	แบบสอบถาม	สัมภาษณ์	สนทนากลุ่ม
	โอกาส (Opportunities)				
1	การพัฒนาของโลกมุ่งสู่การสร้างสังคมฐานความรู้ และการพัฒนาที่ยั่งยืน	✓			✓
2	แผนการศึกษาระดับต่างๆ มีจุดหมายมุ่งไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	✓			✓
3	องค์กรทางการศึกษาต่างๆมากมาย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมูลนิธิฯ เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และได้นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ	✓	✓		
4	เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีราคาต่ำลง ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย	✓	✓		✓
5	สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครอง ครู และศิษย์เก่า ให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ				✓
6	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีนโนบายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และการจัดการความรู้	✓	✓	✓	
7	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับจากชุมชน	✓			✓
8	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกเพื่อประเมินสถานศึกษา	✓			✓
	ภาวะคุกคาม (Therats)				
1	การสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียน	✓			✓
2	สภาพทางการเมืองไม่มั่นคง ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่อง	✓			
3	การตรวจสอบจากภาครัฐ เช่น สมศ.ยังเน้นทางด้านเอกสารมากกว่าการตรวจประเมินตามสภาพจริง	✓			✓
4	ผลผลิตครูที่จะเข้าสู่องค์กร ยังมีคุณภาพไม่ดีพอ				✓

ตารางที่ 66 ตารางสรุปการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย(ต่อ)

ข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	วิเคราะห์เอกสาร	แบบสอบถาม	สัมภาษณ์	สนทนากลุ่ม
5	นโยบายภาครัฐต่อโรงเรียนเอกชน ยังมุ่งการตรวจสอบควบคุมมากกว่าให้การสนับสนุน				✓
6	การจัดการศึกษาของแต่ละสถาบันยังมุ่งการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือกันพัฒนา				✓
7	สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนโรงเรียนเอกชน	✓			✓
8	กระแสวัตถุนิยม และบริโภคนิยม ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดอุดมการณ์ในการทำงาน		✓		✓

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อม 4 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการเมืองและกฎหมาย ดังนี้

1. **ด้านเศรษฐกิจ**

ทิศทางของเศรษฐกิจโลกและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในปี พ.ศ.2553 มีแนวโน้มการฟื้นตัวอย่างเป็นนัยแบบค่อยเป็นค่อยไป คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะขยายตัวกลับมาเป็นบวกที่ร้อยละ 3.2 หลังจากที่ปี 2552 ติดลบร้อยละ -2.7 อย่างไรก็ดีเศรษฐกิจของไทยอาจไม่เป็นไปตามทิศทางที่เป็นบวกมากนัก เพราะความเปราะบางของเศรษฐกิจไทยยังติดอยู่กับปัญหาความขัดแย้งของการเมืองภายในประเทศ ปัญหาการเมืองภายในประเทศและความไม่สมานฉันท์ทั้งระดับนักการเมืองและภาคประชาชน เป็นปัจจัยภายในที่ซับซ้อนอย่างยิ่งที่จะแก้ไขด้วยระบบกฎหมาย หรือแนวทางการเมืองการปกครองในรูปแบบปรกติ ปัจจัยเสี่ยงของเศรษฐกิจไทยยังขึ้นอยู่กับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกซึ่งยังไม่มีความชัดเจนว่าการฟื้นตัวอย่างยั่งยืน เพราะหากทางภาครัฐของแต่ละประเทศชะลอหรือยกเลิกการกระตุ้นเศรษฐกิจ อาจส่งผลกระทบต่อการส่งออกของไทย หากพิจารณาปัจจัยบวกและปัจจัยลบ ที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2553 จะพบว่า ปัจจัยบวกที่จะช่วยผลักดันเศรษฐกิจในปี 2553 ได้แก่ เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้การส่งออกอาจกลับมาช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้มากขึ้น เห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและจีน มีการขยายตัวดีกว่าในปีที่ผ่านมา ขณะที่โยบายภาครัฐสามารถช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ รัฐบาลตั้งงบเบิกจ่ายในปีงบประมาณ 2553 ไว้ในโครงการไทยเข้มแข็งถึง 3.5 แสนล้านบาท

นอกจากนี้ ยังมีโครงการอื่น อาทิเช่น โครงการแก้ปัญหาหนี้นอกระบบ ที่อาจช่วยบรรเทาภาระหนี้ของประชาชนให้เบาลง ทำให้การบริโภค และการลงทุนอาจดีขึ้นบ้าง ส่วนปัจจัยด้านลบที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในเรื่องกฎหมายที่เกิดขึ้นที่นิคมอุตสาหากรรมมาบตาพุดซึ่งส่งผลกระทบต่อการลงทุนในปัจจุบัน และความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่จะมาลงทุนในอนาคต สถานการณ์ทางการเมืองยังคงไร้เสถียรภาพ รัฐบาลไม่ต้องการให้มีการยุบสภาเพื่อเลือกตั้งใหม่ จึงพยายามประคองสถานการณ์ ในขณะที่ฝ่ายตรงข้ามพยายามดิ้นรนให้พ้นผิด จึงพยายามใช้วิธีการสร้างความแตกแยกในรัฐบาลและในประเทศ ทำให้รัฐบาลไม่สามารถขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจได้เต็มที่ นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค นักลงทุนและนักท่องเที่ยว ราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากอุปสงค์ต่อน้ำมันจะเพิ่มขึ้นจากเศรษฐกิจที่คาดว่าจะฟื้นตัวดีขึ้นทั้งเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก ประกอบกับการอ่อนค่าลงของค่าเงินดอลลาร์อย่างต่อเนื่อง ทำให้นักลงทุนบางส่วนลดการถือครองเงินดอลลาร์ และหันมาถือครองสินทรัพย์อื่น อาทิเช่น ทองคำและน้ำมัน เพื่อการเก็งกำไรเพิ่มมากขึ้น อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น เนื่องจากเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกฟื้นตัว ทำให้อุปสงค์ในการบริโภคสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ราคาสินค้าปรับตัวขึ้นตาม ประกอบกับต้นทุนการผลิต อาทิเช่น วัตถุดิบ และน้ำมันดิบที่ราคามีแนวโน้มสูงขึ้น การบริโภคภาคเอกชนปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากมีทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยลบ ที่ส่งผลหักล้างกัน โดยปัจจัยบวกเห็นได้จากดัชนีด้านการบริโภคที่ปรับตัวดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะดีขึ้นอีก ทั้งดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น หรือการจัดเก็บภาษีมูลค่าที่ขยายตัวขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้การว่างงานที่เริ่มลดลงและมาตรการช่วยเหลือของรัฐ อาทิเช่น การแก้หนี้นอกระบบ หรือการประกันรายได้เกษตรกร เป็นต้น ที่ช่วยให้ประชาชนมีกำลังซื้อมากขึ้น ส่วนปัจจัยลบที่ทำให้การบริโภคไม่เพิ่มขึ้นมากนัก ได้แก่ แนวโน้มเงินเฟ้อที่ปรับตัวสูงขึ้น ส่วนการลงทุนภาคเอกชนจะไม่เพิ่มขึ้นมากนัก เพราะแม้เศรษฐกิจโลกจะเริ่มฟื้นตัวขึ้น และแรงมีผลักจากนโยบายของรัฐบาลในโครงการไทยเข้มแข็ง แต่ยังมีปัจจัยด้านลบที่กระทบต่อการลงทุน นั่นคือ ปัจจัยทางการเมือง แนวโน้มราคาน้ำมันที่สูงขึ้น การส่งออกขยายตัวดีขึ้น เนื่องจากเศรษฐกิจโลกที่ค่อยฟื้นตัวขึ้น แม้ว่าอัตราแลกเปลี่ยนจะแข็งค่าขึ้น แต่เป็นการแข็งค่าขึ้นที่เกาะกลุ่มกับภูมิภาค จึงไม่กระทบการส่งออกมากนัก สภาพเศรษฐกิจจึงมีแนวโน้มที่จะปรับตัวดีขึ้น เนื่องจากการบริโภคภาคเอกชนที่ฟื้นตัวขึ้นจากการที่เศรษฐกิจเริ่มฟื้นจากวิกฤติเมื่อปีที่ผ่านมา ประกอบกับการส่งออกที่ดีขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก แม้ว่าอาจมีปัจจัยเรื่องการเมือง รวมทั้งภาวะเงินเฟ้อที่ปรับตัวสูงขึ้นตามราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้น และค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นมาฉุดการบริโภคและการส่งออก

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ พบว่า สภาวะของเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงสูงส่งผลกระทบต่อการจัดการการศึกษาโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง เพราะรายได้ของโรงเรียนส่วนใหญ่มาจากค่าธรรมเนียมการเรียน และค่าจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ต้องชำระโดยผู้ปกครอง มีบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เมื่อเศรษฐกิจมีความผันผวนสูง รายได้ของผู้ปกครองมีความไม่มั่นคง ทำให้ผู้ปกครองจำเป็นต้องลาบุตรออกจากโรงเรียนเพื่อไปเข้าโรงเรียนของรัฐที่มีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่า

2. **ด้านสังคมและวัฒนธรรม**

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่าส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ดังนี้

แนวโน้มการพัฒนาของโลกอยู่ในยุคของสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) ที่ถือว่าความรู้และการเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาด้านต่างๆ ดังนั้นการพัฒนาสังคมจึงมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนฐานการพัฒนาความรู้ ให้ความสำคัญต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนามนุษย์ให้มีนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มุ่งสร้างสังคมที่มีบรรยากาศการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็วเพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข เนื่องจากโลกมีแนวการพัฒนาไปสู่สังคมฐานความรู้ ทำให้มีองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ได้นำเรื่องการจัดการความรู้ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร บางหน่วยงานสามารถนำการจัดการเรียนรู้ไปใช้ในองค์กรจนประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ เป็นตัวอย่างที่ดี และเปิดโอกาสให้องค์กรอื่นๆ ที่สนใจสามารถเข้าไปเรียนรู้ประสบการณ์ในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันโลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขัน โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จึงต้องปรับตัวไปสู่การจัดการที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรใดที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน จะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ และจะล่มสลายไม่สามารถอยู่ต่อไปได้ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้ จึงจำเป็นที่จะต้องกำจัดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ยังไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การยึดมั่นความคิดของตนเองไม่เปิดรับความคิดของผู้อื่น การไม่กล้าแบ่งปันหรือแสดงความคิดเห็นของตนเอง ความเกรงใจ ไม่กล้าทำตัวดีเด่น ยึดถือระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ ขาดการทำงานเป็นทีมและไม่เป็นประชาธิปไตย ให้หมดสิ้นไปจากองค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ เปิดใจกว้างรู้จักยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น รู้จักแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในบริเวณตัวเมือง เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งมานาน มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม จึงทำให้ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาเป็นจำนวนมาก จนทำให้โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งมีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,000 คนขึ้นไป โรงเรียนอัสสัมชัญแผนกมัธยมและประถม โรงเรียนเซนต์คาเบรียลเป็นโรงเรียนที่ไม่ขอรับการอุดหนุนจากรัฐ ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนที่ยังคงได้รับการอุดหนุนจากรัฐ แม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบางส่วน แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำให้ต้องมีการเก็บเงินเพิ่มเติมจากผู้ปกครองบางส่วน ส่งผลให้สถานะของนักเรียนและผู้ปกครองของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ อยู่ในระดับปานกลางถึงสูง ผู้ปกครองที่มีสถานะภาพทางเศรษฐกิจต่ำจึงไม่สามารถส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาในโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯได้ จะมีเพียงบางส่วนที่ได้รับทุนการศึกษา หรือสิทธิพิเศษด้านต่างๆ ดังนั้นสังคมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯจึงเป็นสังคมของชนชั้นกลางเป็นส่วนใหญ่

ผู้ปกครองและศิษย์เก่าส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน หรือบ้างท่านเป็นเจ้าของกิจการ ดำเนินธุรกิจของตนเอง ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ส่วนใหญ่ยังได้รวมกลุ่มผู้ปกครองและศิษย์เก่า โดยจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู และสมาคมศิษย์เก่า เพื่อให้การสนับสนุน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จะพบได้ว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ โรงเรียนใดที่มีสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง จะทำให้โรงเรียนนั้นมีการพัฒนา ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ในระดับมูลนิธิฯ มีการรวมกลุ่มของสมาคมทั้ง 2 สมาคมของแต่ละโรงเรียน ก่อตั้งเป็นสมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครู และสมาพันธ์สมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียล เพื่อแบ่งปันความรู้ในการทำงานแก่กันและกัน และดำเนินกิจกรรมสนับสนุนโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯในระดับที่สูงขึ้น ผลของการดำเนินการของทั้ง 2 สมาพันธ์ก่อให้เกิดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯหลายประการ เช่น การประกวดครูดีเด่นของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ การจัดการศึกษาดูงานในต่างประเทศ (Edutainment) การสอบวัดคุณภาพมาตรฐานมูลนิธิฯ บัตรเครดิตกสิกร- CGA ผลของการมีเครือข่ายในการทำงานร่วมกับสมาพันธ์สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ และสมาพันธ์ศิษย์เก่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ทำให้สามารถหาศิษย์เก่า หรือผู้ปกครองที่มีความรู้ และประสบการณ์ในด้านการจัดการความรู้ และสามารถสร้างหน่วยงาน องค์กรของตนเองจนประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถเชิญให้มาเป็นวิทยากร ที่ปรึกษาหรือออกไปศึกษาดูงานในสถานที่จริงได้อย่างหลากหลาย

3. ด้านเทคโนโลยี

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี พบว่า เทคโนโลยีในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว มีบทบาทสำคัญและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทุกระดับ โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯเป็นสถาบันการศึกษาหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเยาวชนให้คุณภาพในทุกมิติ และเตรียมเยาวชนให้พร้อมที่จะใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันนอกจากจะให้ความรู้ทางด้านวิชาการ คุณธรรมจริยธรรมแล้ว ทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในยุคปัจจุบันทักษะหนึ่งก็คือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลต่างๆ เข้าเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็ว สะดวกและมีราคาถูก เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คนเกือบทั่วโลกอย่างกว้างขวาง ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด ประสบการณ์สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ข้ามพ้นข้อจำกัดในด้านเวลาและสถานที่ ทำให้มีคนเข้ามาใช้ประโยชน์มากขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งเทคโนโลยียังได้รวบรวมสารสนเทศจากแหล่งต่างๆกลายเป็นแหล่งความรู้ขนาดใหญ่และเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ จนสามารถใช้เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาที่ต้องการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มูลนิธิฯจึงได้เล็งเห็นว่าเทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน ให้มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของเทคโนโลยี เพื่อจะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากผลการดำเนินการของคณะกรรมการฝ่ายเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี นอกจากด้าน Hardware แล้ว ในด้าน Software คณะกรรมการฝ่ายเทคโนโลยีและการสื่อสาร ยังได้ผลิตโปรแกรมบริหารงานโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ โดยให้โรงเรียนแต่ละแห่งได้นำไปใช้ เพื่อจะได้มีฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้ชื่อเรียกว่า SWIS (School Web-based Information System)

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่า ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 13 โรงเรียนที่จัด

การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษา อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นการดำเนินงานของโรงเรียนจึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 และมีนโยบายที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2559) ที่ได้ให้แนวทางในการพัฒนา โดยถือว่าปัจจัยสำคัญที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนและบุคคลากรมีลักษณะของการใฝ่รู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนตลอดชีวิต

2. โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย อยู่ภายใต้การบริหารงานของภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ซึ่งมีสถานะเป็นนักบวชของคริสตศาสนา นิกายโรมันคาทอลิก ประธานมูลนิธิฯ ได้มาจากการเลือกตั้งจากสมาชิกภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแขวงประเทศไทย จำนวน 65 คน หลังจากนั้นประธานมูลนิธิฯจะแต่งตั้งภราดา 5 ท่านทำหน้าที่ที่ปรึกษามูลนิธิฯ เพื่อร่วมกันบริหารงานของมูลนิธิฯ โดยมีวาระการทำงานวาระละ 3 ปี ประธานมูลนิธิฯร่วมกับคณะที่ปรึกษามูลนิธิฯพิจารณาแต่งตั้งภราดาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารของโรงเรียนต่างๆในเครือมูลนิธิฯ ผู้บริหารได้รับมอบหมายภาระงานให้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารงานต่างๆภายในโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดโดยมูลนิธิฯ นอกจากนี้ประธานมูลนิธิฯร่วมกับคณะที่ปรึกษามูลนิธิฯพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะกรรมการฝ่ายการศึกษา คณะกรรมการฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะกรรมการฝ่ายกิจกรรมและนันทนาการ คณะกรรมการฝ่ายยุติธรรม สันติ และบูรณาการของสิ่งสร้าง และสำนักงานบริหารมูลนิธิฯ เพื่อร่วมกันบริหารงานต่างๆภายในมูลนิธิฯ ระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมารูปแบบของการบริหาร และการดำเนินงานของโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยนสถานะเข้าสู่การเป็นนิติบุคคล มีการจัดทำตราสาร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในรูปแบบใหม่ ปรับเปลี่ยนระบบการทำบัญชีและทรัพย์สินให้มีมาตรฐานโดยมีผู้ตรวจสอบบัญชีที่มีใบอนุญาต ใบประกอบวิชาชีพครูและผู้บริหาร การจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอกโดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหน่วยงานตรวจสอบ นักเรียนต้องเข้ารับการทดสอบจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ฯลฯ สิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นล้วนส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ แม้ว่าจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ต้องการที่จะยกระดับการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้โรงเรียนเอกชนที่มีจุดเด่นทางด้านการบริหารงานที่มีอิสระ ยืดหยุ่น และมีจุดเน้นทางด้านกิจกรรมการเรียนการสอนต้องหันมาปรับปรุงทางด้านการ

บริหารจัดการให้เป็นระบบมากขึ้น ในขณะที่งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐก็ยังไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ทำให้ต้องใช้บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ การจัดการและเวลาในด้านการบริหารจัดการสูงขึ้นมาก ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนลดน้อยลง อีกทั้งนโยบายของรัฐที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการเข้ามาตรวจสอบโรงเรียนโดยผ่านทางสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ยังมีจุดเน้นทางด้านเอกสารมากกว่าการประเมินสภาพจริง ทำให้โรงเรียนและครูต้องจัดเตรียมเอกสารต่างๆ ทำให้เสียบุคลากร เวลาและงบประมาณจำนวนมาก เพื่อรอรับการตรวจจากหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสภาพความไม่มั่นคงของการเมืองทำให้นโยบาย และแนวทางในการจัดการศึกษาของเอกชนขาดความต่อเนื่อง บางครั้งได้นักการเมืองที่เข้าใจเรื่องการศึกษามาดูแลทำให้มีการพัฒนา แต่บางครั้งได้นักการเมืองที่ไม่รู้เรื่องการศึกษาปรับเปลี่ยนนโยบายเพียงเพื่อผลประโยชน์ทางด้านการเมือง ทำให้การจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่องและขาดทิศทางที่แน่นอนในการทำงาน และจากสภาพของการเมือง และเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ ทำให้ฐานะทางการเงินของผู้ปกครองได้รับความกระทบกระเทือนขาดความมั่นคง ทำให้ไม่สามารถส่งนักเรียนเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนเอกชนได้

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ตารางที่ 67 ตารางสรุปการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	วิเคราะห์เอกสาร	แบบสอบถาม	สัมภาษณ์	สนทนากลุ่ม
	จุดแข็ง (Strengths)				
1	ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีภาวะผู้นำสูง และให้ความสำคัญและต่อการพัฒนาบุคลากร และการจัดการความรู้		✓	✓	✓
2	บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถสูง มีอุดมการณ์อุทิศตัวในการปฏิบัติหน้าที่		✓		✓
3	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีประสบการณ์การจัดการศึกษายาวนาน ทำให้มีองค์ความรู้อยู่ในองค์กรมากมาย		✓		✓
4	สถานะทางการเงินของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีความมั่นคง คล่องตัว	✓			✓
5	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน		✓	✓	✓
6	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีระบบเทคโนโลยี และเครือข่ายพร้อมให้บริการอย่างทั่วถึงและเพียงพอ		✓	✓	✓
	จุดแข็ง (Strengths)				
7	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีวัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการจัดการความรู้		✓	✓	✓

ตารางที่ 67 ตารางสรุปการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (ต่อ)

ข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	วิเคราะห์เอกสาร	แบบสอบถาม	สัมภาษณ์	สนทนากลุ่ม
8	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีเครือข่าย ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่มีความรู้ความสามารถพร้อมให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียน			✓	✓
9	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน		✓	✓	✓
10	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์กร		✓	✓	
11	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชน	✓			✓
12	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม		✓	✓	✓
13	โรงเรียนมีการเสริมแรง โดยการให้การยกย่อง และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ		✓	✓	
	จุดอ่อน (Weaknesses)				
1	บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้		✓	✓	✓
2	ไม่มีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ	✓	✓	✓	✓
3	ปัญหาด้านการสื่อสาร และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทำให้ขาดพลังในการร่วมกันพัฒนาสถาบัน		✓		✓
4	บุคลากรมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาพอที่จะทำเรื่องการจัดการความรู้		✓	✓	✓
5	บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติที่เป็นไปในเชิงลบ กลัวการเปลี่ยนแปลงเกรงว่าจะมีภาระงานมากขึ้น		✓	✓	✓
6	โรงเรียนมีกิจกรรมต่างๆมากมาย แต่ไม่มีการประเมินสรุปความรู้ จึงไม่มีการต่อยอดความรู้				✓
7	บุคลากรขาดทักษะการคิด วิเคราะห์ และการเขียน ไม่สามารถทำความรู้ให้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้		✓		✓
8	การจัดเก็บความรู้กระจัดกระจาย หลายรูปแบบ ไม่ทันต่อการใช้ในการตัดสินใจ		✓		
9	บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้ดีพอ ทำให้เทคโนโลยีขาดการประยุกต์ใช้งานให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้		✓	✓	✓
10	โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบการถ่ายทอด และเผยแพร่ความรู้		✓		
11	โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน		✓	✓	

ตารางที่ 67 ตารางสรุปการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (ต่อ)

ข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	วิเคราะห์เอกสาร	แบบสอบถาม	สัมภาษณ์	สนทนากลุ่ม
12	โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดความชัดเจนในเรื่อง การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ เช่น เครื่องมือการวัด เกณฑ์การประเมิน บุคลากรที่ทำหน้าที่ประเมิน และระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้		✓	✓	
13	โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบความรู้ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่มีต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้อง หรือไม่มีประโยชน์ออก		✓		
14	วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ยังมีน้อย เช่น การเปิดใจยอมรับซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้		✓	✓	✓
15	การเสริมแรง ให้การยกย่อง และรางวัล ยังมีไม่เพียงพอที่จะจูงใจกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้		✓	✓	
16	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ส่วนใหญ่ ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ในโครงสร้างการบริหาร		✓	✓	
17	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ยังมีกิจกรรมที่จะกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ไม่เพียงพอ		✓		
18	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ขาดสถานที่ที่เหมาะสมต่อการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้		✓	✓	
19	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ยังไม่มีแผนงาน นโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้		✓	✓	
20	โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติกิจกรรมมาก แต่ขาดการจัดเก็บและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนางานในครั้งต่อไป		✓	✓	

จากตารางที่ 67 พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อม 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ด้านบุคลากร

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีจำนวนพอเพียงทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน มีศักยภาพสูง มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ สามารถสร้างสรรค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร มูลนิธิฯมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาโดยการเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ มีการส่งไปศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ และสามารถขอลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถของแต่ละ

บุคคล และเป็นไปตามความต้องการขององค์กร บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีเกียรติได้รับการยกย่องจากชุมชนและสังคม มีทัศนคติที่ดี มีความภาคภูมิใจต่อสถาบัน มีอุดมการณ์อุทิศตัวในการปฏิบัติหน้าที่ มีความเสียสละในการทำงาน แต่ก็ยังเป็นที่ยอมรับว่ายังมีบุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯบางส่วนขาดทักษะการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ บางคนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่ไม่ได้เรียนจบมาโดยตรง เช่น งานอาคารสถานที่ สาธารณูปโภค เทคโนโลยี ฯลฯ การเรียนรู้จึงเกิดจากประสบการณ์ การลองถูกลองผิด แต่ขาดทักษะในด้านการเขียน บันทึก ทำให้ความรู้นั้นอยู่ภายในตัวบุคคลไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ ทำให้เกิดการสูญเปล่าเมื่อบุคคลนั้น มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ ลาออก หรือเกษียณจากองค์กรไป ถึงแม้ว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จะมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ แต่บุคลากรที่ได้รับการอบรม สัมมนา เมื่อกลับมาแล้ว ไม่แบ่งปันความรู้ เก็บความรู้เอาไว้คนเดียว ไม่มีการบันทึกความรู้ หรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้รับมาไว้ในฐานข้อมูลของโรงเรียน ทำให้การลงทุนส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนา อาจจะสูญเปล่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีภาระงานมากทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดการเรียนการสอน การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน การเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเอง การอบรมดูแลพฤติกรรมนักเรียน และงานเอกสารต่างๆที่จะต้องจัดเตรียมเพื่อรอรับการตรวจประเมินทั้งจากมูลนิธิฯและจาก สมศ. ทำให้เกิดการเหนื่อยล้าขาดพลังในการพัฒนา เปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ อีกทั้งระบบการให้ค่าตอบแทนของครู ยังไม่สามารถจูงใจคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำหน้าที่ครูได้ คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ก็อยู่ในระดับปานกลางที่จะต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น รวมทั้งสภาพของสังคมที่มุ่งไปสู่วัตถุนิยม และบริโภคนิยม ทำให้มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น ครูจึงมุ่งทำงานเพื่อเงิน มากกว่าทำตามอุดมการณ์ ทำให้ต้องสอนพิเศษเพิ่มเติมมากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ เป็นเหตุให้มีการพักผ่อนไม่เพียงพอ ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง และอุทิศตัวในการทำงานตามอุดมการณ์ครูน้อยลง

2. **ด้านการเงิน**

โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯส่วนใหญ่มีที่ตั้งอยู่ในตัวเมือง และได้รับความนิยมจากชุมชน มีรายได้จากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจากผู้ปกครอง และเงินสนับสนุนจากภาครัฐ ยกเว้นโรงเรียนอัสสัมชัญนครพนม ที่มีการจัดการศึกษาในลักษณะพิเศษ เป็นโรงเรียนการกุศลที่มูลนิธิฯจัดเพื่อเยาวชนที่ยากจนให้ได้รับการฝึกฝนอาชีพ โดยได้รับทุนการศึกษา 100% ทั้งการเรียนและการกินอยู่ จากการสนับสนุนของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย นโยบายของมูลนิธิฯในการบริหารด้านการเงินและงบประมาณมีลักษณะให้พึ่งพาตนเอง คือบริหารรายจ่ายให้สอดคล้องกับรายรับของโรงเรียน ส่งผลให้บางโรงเรียนมีงบประมาณในการพัฒนาโรงเรียนจำนวนมาก เพราะเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยม จึงทำให้สามารถระดมทุนได้จากชุมชน ขณะที่บางโรงเรียน

บริหารงบประมาณอย่างจำกัดจากเงินที่ได้มาจากการจัดเก็บเพิ่มเติมค่าธรรมเนียมการเรียน และเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล อย่างไรก็ตามโรงเรียนทุกโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯสามารถบริหารงานอยู่ได้ด้วยตัวเอง แม้ว่าบางครั้งบางโรงเรียนอาจจะประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ มูลนิธิฯก็ได้ให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผ่านพ้นวิกฤตนั้นไปได้

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการเงิน พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีสถานะการเงินที่มั่นคง คล่องตัว มีระบบการเงินที่เข้มแข็ง ทำงานเป็นระบบ ชัดเจน เป็นปัจจุบัน โดยมีการตรวจสอบจากมูลนิธิฯ ผู้ปกครองส่วนมากมีฐานะปานกลางถึงดี มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมที่จะสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียน แต่เมื่อได้วิเคราะห์สภาพของเศรษฐกิจของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯอย่างลึกซึ้ง จะพบว่าสภาพความเข็มแข็งทางเศรษฐกิจเกิดจากการสนับสนุนของผู้ปกครองและการจัดกิจกรรมหารายได้ที่นำมาพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นรายได้ที่มีความไม่แน่นอน นโยบายภาครัฐยังควบคุมในเรื่องการจัดเก็บค่าใช้จ่ายทางการศึกษาต่างๆ อีกทั้งการสนับสนุนจากภาครัฐก็ยังไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความไม่มั่นคงในอนาคตถ้าผู้ปกครองเสื่อมความนิยม ขาดความเชื่อมั่นและไม่สนับสนุนโรงเรียน

3. **ด้านวัสดุอุปกรณ์**

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี พบว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีอาคารเรียน อาคารประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพียงพอต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งมีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี มีการวางระบบเครือข่ายด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บริการอย่างทั่วถึง มีวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ โทรศัพท์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต ฯลฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ แต่ยังมีบุคลากรบางส่วนที่ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์เต็มประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีที่มีอยู่แม้ว่าจะมีเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้งานให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เพื่อจัดเก็บถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้ขาดระบบในการสะสมความรู้ ทำให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือมาปฏิบัติหน้าที่แทนต้องเริ่มต้นเรียนรู้ใหม่ ขาดความรู้เดิมที่จะนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาการทำงาน

4. **ด้านการบริหารจัดการ**

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีการบริหารงานที่เป็นระบบ มีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหารงานไปสู่หน่วยงานตามโครงสร้างการบริหาร ให้อิสระผู้บริหารในการปฏิบัติงาน และยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมูลนิธิฯ รวมทั้งโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯแต่ละแห่งต่างก็มีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ

ชัดเจน มีการแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบหน้าที่ต่างๆตามโครงสร้างการบริหาร และดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีหน่วยงานมากและซับซ้อน มีบุคลากรในองค์กรมาก ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร และการประสานงานที่ไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ขาดการรวมพลังในการร่วมกันพัฒนาสถาบัน รวมทั้งโครงสร้างการบริหารงาน มีการแบ่งหน้าที่ ภาระงานอย่างชัดเจน ปัจจุบันแต่ละหน่วยงานมีปริมาณงานมาก ซับซ้อน และหลากหลายมากขึ้น ทำให้แต่ละหน่วยงานมุ่งที่จะทำงานในความรับผิดชอบ แก้ไขปัญหาเฉพาะของตนเอง จึงขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น

ด้านการบริหารตามโครงสร้างการบริหาร พบว่า โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก่อนหน้านี้ โรงเรียนแต่ละแห่งมีขนาดเล็ก การบริหารโรงเรียนจึงมีลักษณะแบบครอบครัว มีนักบวชเป็นผู้นำและบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ จะเป็นแต่ผู้ปฏิบัติ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนให้ความเชื่อฟัง ผู้บริหารที่เป็นนักบวช มีวัฒนธรรมในการบริหารเป็นระบบอุปถัมภ์ และระบบอาวุโส แต่ในระยะเวลาประมาณ 15 ปีที่ผ่านมา มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้ปรับรูปแบบการบริหารให้มีโครงสร้างที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากโรงเรียนมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว จำนวนนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารที่เป็นนักบวชมีจำนวนน้อยลง ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างทั่วถึง จึงได้ตั้งครูที่มีความสามารถเข้ามาเป็นผู้ช่วยในการบริหารโรงเรียน แต่การดำเนินการนี้ยังไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร เนื่องจากขัดกับวัฒนธรรมเดิมที่บุคลากรจะเชื่อฟังเฉพาะผู้ที่เป็นนักบวชเท่านั้น อีกทั้งครูที่เข้ามาร่วมในการบริหาร ไม่ได้รับการเตรียมตัวในเรื่องการบริหารมาก่อน ทำให้มูลนิธิฯต้องเร่งในการพัฒนาครูผู้ร่วมบริหาร โดยการส่งเข้ารับการศึกษาต่อเตรียมความพร้อม เพื่อที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพและโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯที่ปรับเปลี่ยนไป

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการจัดการความรู้ พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการจัดการศึกษามาอย่างยาวนาน มีองค์ความรู้มากมายที่ได้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นมรดกความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต โดยมีการถ่ายทอดผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติ เรื่องเล่าของครูอาวุโส และการสอนงานรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง แต่ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้จากมูลนิธิฯ หรือโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ทำให้การดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดเก็บความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือมีหลายรูปแบบ ไม่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ทันต่อความต้องการและเวลา เพราะต้องใช้เวลาในการรวบรวม ค้นหาเป็นเวลานาน ทำให้ไม่สามารถนำความรู้ของโรงเรียนมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯส่วนใหญ่ยังไม่มี

ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ คิดว่าการจัดการความรู้เป็นการเพิ่มภาระงาน ทำให้มีทัศนคติที่ปิด กลัวการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทำให้การจัดการความรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นในโรงเรียนได้ นอกจากนี้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯยังได้จัดกิจกรรมต่างๆ มากมายที่เกี่ยวข้องกับ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน แต่มักจะขาดการติดตาม ประเมินกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำมาถอดบทเรียน หรือสกัดความรู้เพื่อนำมาต่อยอดความรู้ในการดำเนินการครั้งต่อไป จึงทำให้ประสบปัญหาเดิมๆ ในการทำงาน และทำงานไม่พัฒนาเท่าที่ควร

2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้บริหาร การจัดสนทนากลุ่มผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ได้ดังต่อไปนี้

2.1 จุดแข็ง (Strengths) **ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**

S1. ผู้บริหารทุกคนเห็นว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน

S2. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถสูง

S3. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีประสบการณ์การจัดการศึกษายาวนาน ทำให้มีองค์ความรู้อยู่ในองค์กรมากมาย

S4. สถานะทางการเงินของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีความมั่นคง คล่องตัว

S5. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน

S6. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีระบบเทคโนโลยี และเครือข่ายพร้อมให้บริการอย่างทั่วถึงและเพียงพอ

S7. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีวัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมเพียงพอต่อการจัดการความรู้

S8. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีเครือข่าย ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่มีความรู้ความสามารถพร้อมให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียน

S9. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน

S10. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์กร

2.2 **จุดอ่อน** (Weaknesses) **ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**

W1. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้

W2. ไม่มีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

W3. ปัญหาด้านการสื่อสาร และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทำให้ขาดพลังในการร่วมกันพัฒนาสถาบัน

W4. บุคลากรมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาพอที่จะทำเรื่องการจัดการความรู้

W5. บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติเชิงลบ กลัวการเปลี่ยนแปลง เกรงว่าจะมีภาระงานมากขึ้น

W6. โรงเรียนมีกิจกรรมต่างๆมากมาย แต่ไม่มีการประเมินสรุปความรู้ จึงไม่มีการต่อยอดความรู้

W7. บุคลากรขาดทักษะการคิด วิเคราะห์ และการเขียน ไม่สามารถทำความรู้ให้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้

W8. การจัดเก็บความรู้กระจัดกระจาย หลายรูปแบบ ไม่ทันต่อการใช้ในการตัดสินใจ

W9. เทคโนโลยีขาดการประยุกต์ใช้งานให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เช่น การจัดเก็บความรู้ การจัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความรู้

W10. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบความรู้ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่มีต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้อง หรือไม่มีประโยชน์ออก

W11. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบการถ่ายทอด และเผยแพร่ความรู้

W12. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และขาดวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้

W13. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดความชัดเชนในเรื่อง การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ เช่น เครื่องมือการวัด เกณฑ์การประเมิน บุคคลากรที่ทำหน้าที่ประเมิน และระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้

2.3 โอกาส (Opportunities) **ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**

O1. การพัฒนาของโลกมุ่งสู่การสร้างสังคมฐานความรู้ และการพัฒนาที่ยั่งยืน

O2. แผนการศึกษาระดับต่างๆ มีจุดหมายมุ่งไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

O3. องค์กรทางการศึกษาต่างๆมากมาย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมูลนิธิฯ เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และได้นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ

O4. เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีราคาต่ำลง ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย

O5. สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครอง ครู และศิษย์เก่า ให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ

O6. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีนโนบายสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

2.4 ภาวะคุกคาม (Threats) **ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย**

T1. การสนับสนุนจากภาครัฐยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียน

T2. สภาพทางการเมืองไม่มั่นคง ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่อง

T3. การตรวจสอบจากภาครัฐ เช่น สมศ.ยังเน้นทางด้านเอกสาร มากกว่าการตรวจประเมินตามสภาพจริง

T4. ผลผลิตครูที่จะเข้าสู่องค์กร ยังมีคุณภาพไม่ดีพอ

T5. นโยบายภาครัฐต่อโรงเรียนเอกชน ยังมุ่งการตรวจสอบควบคุม มากกว่าให้การสนับสนุน

T6. การจัดการศึกษาของแต่ละสถาบันยังมุ่งการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือกันพัฒนา

T7. สภาพเศรษฐกิจไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนโรงเรียนเอกชน

T8. กระแสวัตถุนิยม และบริโภคนิยม ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดอุดมการณ์ในการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มาจัดทำในรูปแบบ TOWS Matrix ตามขั้นตอนของ Weihrich (1982) ดังนี้

1. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก (Key External Opportunities = O)

2. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภาวะคุกคามหลัก (Key External Threats = T)

3. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key Internal Strengths = S)

4. เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key Internal Weaknesses = W)

5. จับคู่จุดแข็งหลัก -โอกาสหลัก คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ได้ยุทธศาสตร์ SO คือใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

6. จับคู่จุดแข็งหลัก ภาวะคุกคามหลัก คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ได้ยุทธศาสตร์ ST คือ ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภาวะคุกคาม

7. จับคู่จุดอ่อนหลัก -โอกาสหลัก คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ได้ยุทธศาสตร์ WO คือลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส

8. จับคู่จุดอ่อนหลัก -ภาวะคุกคามหลัก คิดหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ได้ยุทธศาสตร์ WT คือ ลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้บริหาร การจัดสนทนากลุ่มผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเพื่อจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยสามารถวิเคราะห์และนำเสนอได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 68 ผลการวิเคราะห์ และจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	ยุทธศาสตร์(SO)
S4. สถานะทางการเงินของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีความมั่นคง คล่องตัว S6. มีระบบเทคโนโลยี และเครือข่ายพร้อมให้บริการอย่างทั่วถึงและเพียงพอ	O4. เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีราคาต่ำลง ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ (4)
S2. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถสูง S3. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีประสบการณ์การจัดการศึกษายาวนาน ทำให้มีองค์ความรู้อยู่ในองค์กรมากมาย S9. โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน S10. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์กร	O1. การพัฒนาของโลกมุ่งสู่การสร้างสังคมฐานความรู้ และการพัฒนาที่ยั่งยืน O2. แผนการศึกษาระดับต่างๆ มีจุดหมายมุ่งไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ O3. องค์กรทางการศึกษาต่างๆ มากมาย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมูลนิธิฯ เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และได้นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ	พัฒนาโรงเรียนในเครือฯให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2)
S8. มีเครือข่าย ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่มีความรู้ความสามารถพร้อมให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียน S6. โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยี และเครือข่ายพร้อมให้บริการอย่างทั่วถึงและเพียงพอ S7. วัสดุอุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการจัดการความรู้	O3. องค์กรทางการศึกษาต่างๆ มากมาย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมูลนิธิฯ เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้และได้นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ O5. สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครอง ครูและศิษย์เก่า ให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ	สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ (5)
S1. ผู้บริหารทุกคนเห็นว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน	O1. การพัฒนาของโลกมุ่งสู่การสร้างสังคมฐานความรู้ และการพัฒนาที่ยั่งยืน O2. แผนการศึกษาระดับต่างๆ มีจุดหมายมุ่งไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	ส่งเสริมภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (3)

ตารางที่ 68 ผลการวิเคราะห์ และจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (ต่อ)

จุดแข็ง(S)	**ภาวะคุกคาม(T)**	**ยุทธศาสตร์(ST)**
S5. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีระบบโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน	T2. สภาพทางการเมืองอ่อนแอ ทำให้นโนบายด้านการศึกษาขาดความต่อเนื่อง T3. การตรวจสอบจากภาครัฐ เช่น สมศ. ยังเน้นทางด้านเอกสารมากกว่าการตรวจประเมินตามสภาพจริง	ส่งเสริมโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (3)
จุดอ่อน(W)	**โอกาส(O)**	**ยุทธศาสตร์(WO)**
W2. ไม่มีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ	O1. การพัฒนาของโลกมุ่งสู่การสร้างสังคมฐานความรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืน O2. แผนการศึกษาระดับต่างๆ มีจุดหมายมุ่งไปสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร (1)
W1. บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ W7. บุคลากรขาดทักษะการคิด วิเคราะห์ และการเขียน ไม่สามารถทำความรู้ให้ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งได้ W10. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบความรู้ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่มีต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้องหรือไม่มีประโยชน์ออก W11. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบการถ่ายทอด และเผยแพร่ความรู้	O6. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีนโนบายสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร	พัฒนาโรงเรียนในเครือฯให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2)

ตารางที่ 68 ผลการวิเคราะห์ และจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (ต่อ)

จุดอ่อน(W)	โอกาส(O)	ยุทธศาสตร์(WO)
W12. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และขาดวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้		
W5. บุคลกากรบางส่วนมีทัศนคติเชิงลบ กลัวการเปลี่ยนแปลง เกรงว่าจะมีภาระงานมากขึ้น	O3. องค์กรต่างๆมากมาย นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้และประสบความสำเร็จ O5. สมาพันธ์สมาคมผู้ปกครอง ครูและศิษย์เก่า ให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ	ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (3)
W8. การจัดเก็บความรู้กระจัดกระจาย หลายรูปแบบ ไม่ทันต่อการใช้ในการตัดสินใจ W9. เทคโนโลยีขาดการประยุกต์ใช้งานให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เช่น การจัดเก็บความรู้ การจัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความรู้ W14. โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดความชัดเชนในเรื่อง การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ เช่น เครื่องมือการวัดเกณฑ์การประเมิน บุลคลากรที่ทำหน้าที่ประเมิน และระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้	O4. เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีราคาต่ำลง ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ (4)

ตารางที่ 68 ผลการวิเคราะห์ และจับคู่ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (ต่อ)

จุดอ่อน(W)	อุปสรรค(T)	ยุทธศาสตร์ (WT)
W4. บุคลากรมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาพอที่จะทำเรื่องการจัดการความรู้	T8. กระแสวัตถุนิยม และบริโภคนิยม ทำให้บุคลากรขาดอุดมการณ์ในการทำงาน	ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (3)

ตอนที่ 3 (ร่าง)ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีข้อสรุปดังนี้

(ร่าง)ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร (W2,O1,O2)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (S2,S3,S9,S10,O1,O2.O3) ; (W1,W7,W10,W11,W12,O6)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (S1,O1,O2) ; (S5.T2,T3) ; (W5,O3,O5) ; (W4,T8)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ (S4,S6,O4) ; (W8,W9,W14,O4)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ (S6,S7,S8,O3,O5)

รายละเอียดของแต่ละยุทธศาสตร์มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

1.1.1 จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายของการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากร หน่วยงาน และโรงเรียน

1.1.2 จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ

1.1.3 จัดให้มียุทธศาสตร์การจัดการความรู้สามารถนำมาใช้ในสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานต่างๆ ได้จริง และบุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

1.1.4 จัดให้มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนให้เป็นนักวิจัยที่มีศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรมที่นำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.2 ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

1.2.1 ส่งเสริมบทบาทของหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ในการดำเนินการและผลักดันให้เกิดการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน

1.2.2 จัดให้หน่วยงานด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่ให้ความรู้และสนับสนุนให้เกิดการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

1.2.3 จัดให้หน่วยงานด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

1.2.4 ส่งเสริมให้หน่วยงานด้านการจัดการความรู้ปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.3 ส่งเสริมกระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

1.3.1 จัดให้มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในระดับบุคลากร และระดับหน่วยงาน

1.3.2 จัดให้หน่วยงานด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

1.3.3 ส่งเสริมให้มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมินมีการให้ผลย้อนกลับให้กับผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

1.3.4 จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานเป็นรายบุคคล โดยเน้นการประเมินทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการทำงาน ทักษะในการเป็นผู้นำ และผลจากกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายและการนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กร

1.3.5 จัดให้มีการประเมินความรู้ เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพองค์กร โดยประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบของความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และคุณค่าของความรู้

1.3.6 จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการหรือปฏิบัติการ โดยประเมินวิธีการและผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.1.1 ส่งเสริมกิจกรรมฝึกอบรม สัมมนา และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1.2 ส่งเสริมการทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการร่วมกันของบุคลากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.1.3 ผลักดันให้บุคลากรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม

2.1.4 สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ด้วยการยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัล

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.2 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.2.1 สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรด้านกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน และส่งเสริมให้เกิดการนำไปปฏิบัติในระดับบุคลากรและหน่วยงาน

2.2.2 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรสังกัดแต่ละหน่วยงาน/ส่วนงาน ในการกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงาน

2.2.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการแสวงหาความรู้ของบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2.4 ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2.5 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีในการแสวงหาและรวบรวมความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.2.6 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.3 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไม่ว่าจะเป็นการสอน คำแนะนำ พัฒนาให้เกิดเป็นความรู้ใหม่โดยการสร้างแนวคิด ทฤษฎีใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิมมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน

2.3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

2.3.3 ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้จากภายใจตัวบุคคล ความรู้จากฐานข้อมูลของโรงเรียนและความรู้จากภายนอกโรงเรียน มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี และเพื่อเป็นการต่อยอดความรู้

2.3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินงานตามกระบวนการการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม

2.3.5 ส่งเสริมให้เกิดการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

2.3.6 ส่งเสริมให้มีการจูงใจหรือรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีการคิดหรือสร้างสรรค์องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.4 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ของบุคลากร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.4.1 ส่งเสริมให้บุคลากรจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ประสบการณ์ กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี ลงในแฟ้มสะสมผลงาน หรือรายงานการปฏิบัติงาน และนำความรู้นั้นมาใช้ในการทบทวนเพื่อปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2.4.2 ส่งเสริมให้บุคลากรจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสาร และรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นฐานข้อมูลของโรงเรียน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.4.3 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ตในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

2.4.4 จัดให้มีการกำหนดนโยบายร่วมกันเกี่ยวกับประเภทของความรู้ที่ควรดำเนินการจัดเก็บ โดยเฉพาะที่ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของโรงเรียน

2.4.5 จัดให้มีกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดเก็บความรู้ให้กับบุคลากร

2.4.6 จัดให้มีหน่วยงานการจัดการความรู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นของหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน ก่อนที่จะทำการจัดเก็บความรู้ไว้ในฐานความรู้ของโรงเรียน

2.4.7 จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดระบบของความรู้ที่ต้องการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการสืบค้นข้อมูล

2.4.8 จัดให้มีการประเมินผลการจัดเก็บและสืบค้นความรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.5 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.5.2 จัดให้มีกิจกรรมแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสนำเสนอ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และจัดเก็บลงในแหล่งข้อมูลที่รวบรวมการจัดการความรู้จากหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

2.5.3 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ผ่านวิธีต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน และหน่วยงานภายนอก

2.5.5 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนที่สังกัดในเครือฯเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.5.6 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกในงานประชุม งานสัมมนา และงานการจัดนิทรรศการต่างๆ โดยใช้ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตเพื่อสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

2.5.7 จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ภายในโรงเรียนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน ในรูปแบบของเอกสาร Webpage, Web board เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.5.8 สนับสนุนงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร หน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ในการเผยแพร่และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

2.5.9 ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.5.10 จัดให้มีการประเมิน และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.6 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.6.1 จัดให้มีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อระบุผลการดำเนินการจัดการความรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.6.2 จัดให้มีเครื่องมือวัดประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้สามารถระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้

2.6.3 ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้

2.6.4 จัดให้มีกำหนดการในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และเหมาะสม

2.6.5 จัดให้มีการกำหนดหน่วยงาน ทีมงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้

2.6.6 จัดให้มีหน่วยงาน ทีมงาน หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการความรู้โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของการดำเนินการการจัดการความรู้และสามารถนำผลมาใช้พัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.6.7 จัดให้มีการนำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยมาเทียบเคียงกับโรงเรียนที่สังกัดในเครือมูลนิธิฯ และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน

2.6.8 จัดให้มีการทบทวนการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้อง เหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

2.6.9 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.7 ส่งเสริมกระบวนการรวมรวม จัดเก็บ เผยแพร่ องค์ความรู้ที่ดี เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.7.1 ส่งเสริมการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารต่างๆ และในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เอกสารประกอบการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน Webpage และ Web board เป็นต้น

2.7.2 จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้มีหน้าที่ในการดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ตลอดจนคุณค่าของความรู้ ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล

2.7.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นคลังความรู้สำหรับบุคลากรทั้งภายและภายนอก

2.7.4 ส่งเสริมบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต

2.7.5 จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเผยแพร่ แลกเปลี่ยน รวมถึงแบ่งปันประสบการณ์กับบุคลากรทั้งภายในโรงเรียน และจากหน่วยงานอื่น ในรูปแบบของการประชุม สัมมนา และการจัดนิทรรศการ

2.7.6 จัดทำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านสื่อในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.1 ส่งเสริมและผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน เพื่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.1.1 จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

3.1.2 จัดให้มีโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายระหว่างกันภายในองค์กร

3.1.3 จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ โดยรวบรวมผู้ที่มีความสามารถในด้านการจัดการความรู้และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในโรงเรียน และประสานการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.2 ส่งเสริมการดำเนินการของผู้นำและภาวะผู้นำที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.2.1 สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ

3.2.2 สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการนำการจัดการความรู้ไปลงสู่การปฏิบัติ

3.2.3 สนับสนุนผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร และสามารถชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนา และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้

3.2.4 สนับสนุนผู้บริหารในส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้

3.2.5 สนับสนุนให้ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2.6 สนับสนุนผู้บริหารเตรียมการในการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

3.2.7 สนับสนุนผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากร เช่น เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.3 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.3.1 ส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผลักดันให้บุคลากรเกิดความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติงาน

3.3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างเครือข่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.3.3 ส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

3.3.5 ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานด้วยความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกันเพื่อให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.3.6 ส่งเสริมบุคลากรให้เห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

3.3.7 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และสามารถนำการจัดการความรู้มาบูรณาการกับงานประจำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3.3.8 ส่งเสริมการเป็นแบบอย่างของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรอื่น

3.3.9 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องภายในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.4 จัดให้มีทีมงานการจัดการความรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.4.1 ส่งเสริมให้มีกระบวนการสรรหาทีมงานในการจัดการความรู้ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เป็นทีมงานการจัดการความรู้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นอย่างดี มีความสนใจและเต็มใจที่จะทำงานด้านการจัดการความรู้

3.4.2 ส่งเสริมและพัฒนาทีมงานในด้านการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3.4.3 กำหนดกรอบภาระงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบของทีมงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.1 ส่งเสริมบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

4.1.1 จัดหลักสูตรการอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรในทุกระดับ

4.1.2 จัดหลักสูตรอบรมความรู้ให้กับบุคลากรในด้านโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ใช้ในโรงเรียน

4.1.3 ส่งเสริมและอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้าใจถึงกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาซอฟต์แวร์ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานในด้านการจัดการความรู้ และมีความสะดวกในการใช้งาน

4.1.4 จัดระบบติดตาม และประเมิน ความสามารถทักษะการใช้งานของบุคลากรและโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.2 จัดให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

4.2.1 สนับสนุนการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถตอบสนองต่อการบริหารจัดการความรู้ให้ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย เป็นปัจจุบัน และเชื่อถือได้

4.2.2 จัดหาผู้ให้บริการระบบเครือข่าย (ISP) ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการที่ดีและรวดเร็ว มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการเครือข่ายอันเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ

4.2.3 จัดหาที่ปรึกษาและผู้ดูแลระบบเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อดูแลและพัฒนาปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านข้อมูลและความปลอดภัยของระบบ

4.2.4 จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการให้บริการและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างเพียงพอและครอบคลุมทั่วพื้นที่โรงเรียน

4.2.5 จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการบำรุงรักษา และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้

4.2.6 จัดให้มีทีมงานและบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.3 จัดให้มีการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

4.3.1 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อการผลิตองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม

4.3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจและประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง

4.3.3 จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากองค์กรที่เชื่อถือได้เข้ามาตรวจสอบและประเมินผลเกี่ยวกับการออกแบบและใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทาง.ในการพัฒนาระบบให้อยู่ในระดับมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.1 พัฒนาศูนย์กลางการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.1.1 จัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

5.1.2 แต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน

5.1.3 จัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับหน่วยงาน และบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.2 สร้างเครือข่ายระหว่างบุคลากร และหน่วยงานภายในโรงเรียน ในการดำเนินการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.2.1 ส่งเสริมการสร้างแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เน้นการประยุกต์ สร้างสรรค์ และสัมฤทธิ์ผล โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรที่สนใจในเรื่องเดียวกัน

5.2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน โดยการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอย่างทั่วถึง

5.2.3 ส่งเสริมการขยายขอบเขตของหน่วยงานในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน โดยเริ่มจากบุคคล หน่วยงาน เชื่อมโยงไปถึงโรงเรียน

5.2.4 ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ภายในโรงเรียน

5.2.5 จัดให้มีมาตรการในการเชิญชวนให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.3 สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนภายในเครือฯ ในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.3.1 จัดระบบข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ของโรงเรียนที่สังกัดในเครือฯ เพื่อให้บุคลากรและบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์

5.3.2 ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ภายในเครือฯ

5.3.3 จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม ของบุคลากรภายในโรงเรียนสังกัดในเครือฯ ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน

5.3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประยุกต์ใช้ความรู้จากโรงเรียนสังกัดภายในเครือฯ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว

5.3.5 จัดให้มีกระบวนการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และยกระดับขององค์ความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือฯ เพื่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

5.3.6 ส่งเสริมให้มีทีมงานการจัดการความรู้ของมูลนิธิฯ เชื่อมโยงเครือข่ายทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือฯ เพื่อให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือฯ มีความร่วมมือระหว่างกันในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.4.1 เสริมสร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการความรู้กับภาครัฐและเอกชนในทุกระดับ เพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงานภายนอก

5.4.2 กระจายและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาและยกระดับเครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้องในทุกภูมิภาค สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ การปฏิบัติงาน และพัฒนาต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.3 ส่งเสริมการเปิดพื้นที่ในโรงเรียนให้เป็นสถานที่เรียนรู้สำหรับบุคคลและหน่วยงานภายนอก เพิ่มการใช้ประโยชน์พื้นที่สาธารณะเพื่อการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้

5.4.4 ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันความร่วมมือกับผู้รู้ ปราชญ์ ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

5.4.5 จัดระบบข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรและบุคคลภายนอก สามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์

5.4.6 ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับองค์กรภายนอก

5.4.7 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกรูปแบบกับสถาบันการศึกษาและองค์กรระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นสากล

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 69 ผลการตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	เนื้อหา	ความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร	4.47	0.38	มากที่สุด
1	ยุทธศาสตร์ย่อย 1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร	4.60	0.55	มากที่สุด
2	ยุทธศาสตร์ย่อย 1.2 ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ภายในโรงเรียน	4.60	0.55	มากที่สุด
3	ยุทธศาสตร์ย่อย 1.3 ส่งเสริมกระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน	4.20	0.45	มาก
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	4.66	0.22	มากที่สุด
4	ยุทธศาสตร์ย่อย 2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
5	ยุทธศาสตร์ย่อย 2.2 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.60	0.55	มากที่สุด
6	ยุทธศาสตร์ย่อย 2.3 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.40	0.55	มาก
7	ยุทธศาสตร์ย่อย 2.4 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ของบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
8	ยุทธศาสตร์ย่อย 2.5 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้	4.60	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 69 ผลการตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	ความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
9	ยุทธศาสตร์ย่อย 2.6 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน	4.20	0.84	มาก
10	ยุทธศาสตร์ย่อย 2.7 ส่งเสริมกระบวนการรวมรวม จัดเก็บ เผยแพร่ องค์ความรู้ที่ดี เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน	4.80	0.45	มากที่สุด
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	**4.75**	**0.25**	มากที่สุด
11	ยุทธศาสตร์ย่อย 3.1 ส่งเสริมและผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน เพื่อความสำเร็จในการจัดการความรู้	4.40	0.89	มาก
12	ยุทธศาสตร์ย่อย 3.2 ส่งเสริมการดำเนินการของผู้นำและภาวะผู้นำที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
13	ยุทธศาสตร์ย่อย 3.3 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
14	ยุทธศาสตร์ย่อย 3.4 จัดให้มีทีมงานการจัดการความรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน	4.60	0.45	มากที่สุด
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้	**4.73**	**0.37**	มากที่สุด
15	ยุทธศาสตร์ย่อย 4.1 ส่งเสริมบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด	4.60	0.89	มากที่สุด
16	ยุทธศาสตร์ย่อย 4.2 จัดให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.80	0.45	มากที่สุด
17	ยุทธศาสตร์ย่อย 4.3 จัดให้มีการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	4.80	0.45	มากที่สุด
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	**4.80**	**0.33**	มากที่สุด
18	ยุทธศาสตร์ย่อย 5.1 พัฒนาศูนย์กลางการจัดการความรู้	4.60	0.55	มากที่สุด
19	ยุทธศาสตร์ย่อย 5.2 สร้างเครือข่ายระหว่างบุคลากร และหน่วยงานภายในโรงเรียน ในการดำเนินการจัดการความรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
20	ยุทธศาสตร์ย่อย 5.3 สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนภายในเครือฯ ในการจัดการความรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
21	ยุทธศาสตร์ย่อย 5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดการความรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
	รวม	**4.61**	**0.23**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 69 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.61, S.D.=0.23) โดยยุทธศาสตร์ที่มีความ

เหมาะสมมากที่สุดได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ($\overline{X}$ = 4.80, S.D.= 0.33) รองลงมาได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ($\overline{X}$ = 4.75, S.D.= 0.25) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ($\overline{X}$ = 4.73, S.D.= 0.37) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ($\overline{X}$ = 4.66, S.D.= 0.22) และ ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.47, S.D.= 0.38) ตามลำดับ

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ เพื่อการปรับปรุง ดังต่อไปนี้

1. เป็นการนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ที่มีความครอบคลุมและชัดเจนทั้งในมิติด้านแนวคิด ทฤษฎี และมิติด้านการนำไปปฏิบัติ

2. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้คือ "เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน" ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่สำคัญมากท่ามกลางความเป็นพลวัตของสังคมโลกปัจจุบัน หากมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังของโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

3. ผู้บริหารเป็นผู้นำสำคัญในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้พัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์และมาตรการในการทำให้ผู้บริหารโรงเรียนในเครือฯ มีความเข้าใจ ยอมรับ เล็งเห็นความสำคัญ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ในโรงเรียน

4. วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรเพิ่มเติมในส่วนของบุคลากร หน่วยงานภายใน และภายนอก ชุมชน เนื่องจากเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในพันธกิจของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

5. พันธกิจของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ อาจเชื่อมโยงถึงบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

6. วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มุ่งเน้นที่การสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง ดังนั้นในยุทธศาสตร์ควรให้เพิ่มเติมในส่วนของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติในองค์กรเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในส่วนของความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และการเสริมสร้างองค์ความรู้ต่อยอดจากการเรียนรู้ของกันและกัน อันเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ในองค์กร

7. พันธกิจยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ที่ระบุถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้อย่างมีคุณภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ แต่ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการจัดการภายในองค์กร และการสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดเครือข่ายการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งในสังคมไทย

8. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรมีการจัดลำดับตามความสำคัญของยุทธศาสตร์เพื่อให้เห็นภาพรวม และจุดเน้นของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

9. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ในส่วนของการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ถือเป็นเป้าหมายใหม่ที่องค์กรริเริ่มให้ความสำคัญ ดังนั้นในยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จึงควรระบุในลำดับต้น ๆ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กร

10. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการระบุปัจจัยความสำเร็จได้ดี แต่ในส่วนของการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล การจัดการความรู้ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ เพื่อสร้างบรรยากาศการประเมินในเชิงบวก อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

11. การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรเน้นในเรื่องของการเป็นตัวแทนของผู้บริหารในการตัดสินใจ การทำความเข้าใจในการปฏิบัติ และการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน

12. ในการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการจัดการความรู้ และผู้บริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อจำกัดของบุคลากรในองค์กรของตนเอง

13. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการใช้องค์ความรู้ให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของเป้าหมายของการใช้องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับองค์กร

14. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำในบุคลากรขององค์กร

15. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรมีการระบุกระบวนการของการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของกระบวน ระบบ เวลา

16. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรเพิ่มเติมรายละเอียดในส่วนของการเป็นศูนย์กลางการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน เช่น สภาพขององค์กร สถานะขององค์กร ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานทุกระดับ และบทบาทหน้าที่ของ ศูนย์กลางว่าต้องเป็นศูนย์กลางแห่งเดียวหรือไม่ หรือทำระบบการจัดการองค์กรสนับสนุนแบบกระจายศูนย์ (Hub) แบบเครือข่าย (Web) หรือในรูปแบบอื่นๆ

17. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการส่งต่อความรู้ในองค์กรไปสู่สังคม เพื่อให้สังคมสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้

18. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรระบุถึงรูปแบบและในการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ เพื่อให้กับการเชื่อมต่อความรู้ขององค์กรกับหน่วยงานภายนอกมีทิศทางและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

19. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรมีการปรับเปลี่ยนการใช้คำ ประโยค ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้เหมาะสม และเกิดเข้าใจตรงกัน เช่น ฐานข้อมูลความรู้ แทนคำว่า ข้อมูล เป็นต้น

ตอนที่ 5 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การจัดการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 -2559) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งความรู้ นำพาไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ มุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้ ฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาให้คนในสังคมเป็นผู้สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย ศีล จิต และปัญญา พร้อมทั้งความสามารถในการสร้างสรรค์สังคมคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมอันกอปรด้วยความสมานฉันท์และความเอื้ออาทรต่อกัน จึงมีเป้าหมายพัฒนาให้คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา มีความใฝ่รู้ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องเต็มตามศักยภาพ มีโอกาสและทางเลือกที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัด มีการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทย สถานศึกษาจึงมีหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้ในการสร้างเสริมกระบวนการคิดและการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีความรอบรู้และการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีต่างๆ มีโอกาสพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

โดยมีการบูรณาการเนื้อหาและวิธีการสอนอย่างเหมาะสม มีการใช้สื่อ และริเริ่มสร้างสื่อจากภูมิปัญญาในท้องถิ่น และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปัญญา มีคุณธรรม มีความสุข และรักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการศึกษา การประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตต่อไปในอนาคต นอกจากนี้สถานศึกษายังเป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน หรือคลังความรู้ พร้อมจะแลกเปลี่ยนและพัฒนาร่วมกับชุมชน รวมทั้งการให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม กิจกรรมของชุมชน โดยมีการจัดระบบเพื่อดูแลและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) มุ่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสู่ สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน พัฒนาสังคมไทยให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง พร้อมเผชิญสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรู้เท่าทัน โดยการวางแนวยุทธศาสตร์ให้คนและสังคมไทยสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างรู้เท่าทัน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพของคน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ มีความรอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ครอบครัวมีความอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมมีสันติสุข เศรษฐกิจมีเสถียรภาพและเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติมีความยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล สถาบันการศึกษาจะต้องเป็นแหล่งสร้างความรู้ทางวิชาการควบคู่กับการพัฒนาให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมแก่คนในสังคม โดยเฉพาะเด็กและเยาวชน ให้มีด้านความรู้ และนำเอาความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ สามารถสร้างสมดุลในการอยู่ร่วมกันของคนและธรรมชาติอย่างเกื้อกูลกัน พัฒนาความรู้ใหม่เพื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างหลากหลาย รู้จักปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของชุมชน สามารถพัฒนาต่อยอดและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง เช่น การดึงภูมิปัญญาที่อยู่ในตัวคน ให้ออกมาเป็นภูมิปัญญาเปิดเผยที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้สะดวก โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและเผยแพร่ รวมทั้งการคุ้มครองภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ให้กลับคืนมาอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาและต่อยอดภูมิปัญญาไทยโดยอาศัยการมีส่วนร่วมกับชุมชน เพื่อนำไปสู่การจัดการและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ สนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ใหม่ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเยาวชนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ได้นำแผนการจัดการศึกษาในระดับสูงต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนามูลนิธิฯ (พ.ศ.2553-2558) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่

สมบูรณ์ ปลูกฝังความรักชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ มีวิถีชีวิตของคนไทย รักษาศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงามของชาติ มีความรู้ทางวิชาการและการปฏิบัติ เป็นคนมีทักษะมีเหตุผล มีความคิดเป็นตรรกะ และเป็นคนมีทัศนะกว้างไกล รู้จักใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาภาวะแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในสังคมมนุษย์ ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ โดยการศึกษาและเข้าใจอารยธรรมและมรดกทางวัฒนธรรมของตนเอง ของชุมชน และชาติอื่น ในส่วนของสถานศึกษาในสังกัดมุ่งเสริมสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ พัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล พัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาและสร้างความเข้มแข็งให้ระบบประกันและพัฒนาคุณภาพภายใน การบริหารทรัพย์สินและบัญชี และคุ้มครองการทำงาน พัฒนาสภาพแวดล้อมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มาตรฐานวิชาชีพ พัฒนาหลักสูตรและงานวิชาการสูความเป็นเลิศ สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา

จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) แผนยุทธศาสตร์มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ระยะ 6 ปี (พ.ศ.2553-2558) มีความสอดคล้องกันในเรื่องของการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพและดุลยภาพ สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรี รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ สถานศึกษาจึงมีบทบาทในการเตรียมความพร้อมของคนให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มุ่งไปสู่ สังคมฐานความรู้ ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และพลังสมองของคนในการดำเนินชีวิต การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้ที่ทั่วถึงกัน และทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างเท่าเทียม คุณภาพของชีวิตจึงขึ้นอยู่กับทักษะและกระบวนการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคล การจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพดังกล่าวจึงต้องเป็นการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น เปิดกว้างและเข้าถึงได้ง่ายสำหรับทุกคน สนับสนุนให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ และแหล่งความรู้ต่างๆ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษาและหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงได้ร่วมจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีข้อสรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

รายละเอียดของแต่ละยุทธศาสตร์มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

1.1.1 จัดให้มียุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ

1.1.2 จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ

1.1.3 จัดให้มียุทธศาสตร์การจัดการความรู้สามารถนำมาใช้ในสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานต่างๆ ได้จริง และบุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

1.1.4 จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใช้การจัดการความรู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.2 ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

1.2.1 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องภายในโรงเรียน

1.2.2 ส่งเสริมบทบาทของหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการเพื่อผลักดันให้เกิดการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน

1.2.3 ส่งเสริมให้หน่วยงานด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ความเข้าใจและปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ติดตาม สนับสนุนให้เกิดการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

1.2.4 ส่งเสริมให้หน่วยงานด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร และหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

1.2.5 ส่งเสริมให้หน่วยงานด้านการจัดการความรู้ปรับปรุงและพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.3 ส่งเสริมกระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

1.3.1 ส่งเสริมให้มีเครื่องมือวัดประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้สามารถระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้

1.3.2 ส่งเสริมให้มีการกำหนดหน่วยงาน ทีมงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการจัดการความรู้ และสามารถนำผลมาใช้พัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.3.3 ส่งเสริมให้มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีการให้ผลย้อนกลับให้ผู้ถูกประเมิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

1.3.4 ส่งเสริมให้มีการประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

1.3.5 จัดให้มีการนำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยมาเทียบเคียงกับโรงเรียนที่สังกัดในเครือมูลนิธิฯ และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน

1.3.6 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.1.1 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร หน่วยงานในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับโรงเรียน

2.1.2 ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) โดยการบันทึกรวบรวมไว้เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้ของโรงเรียน

2.1.3 สร้างทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อให้บุคลากรนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ

2.1.4 จัดให้มีกิจกรรมฝึกอบรม สัมมนา และออกไปทัศนศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้

2.1.5 จัดทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ ร่วมกันของบุคลากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.2 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.2.1 สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรด้านกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้อย่างเป็นขั้นตอน โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการแสวงหาความรู้

2.2.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันในการร่วมคิด ร่วมวางแผนเพื่อกำหนดและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาโรงเรียน

2.2.3 สนับสนุนให้มีการกำหนดเป้าหมายที่บุคลากรต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงตามภาระงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

2.2.4 ส่งเสริมให้จัดทำฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้

2.2.5 ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีในการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

2.2.6 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.3 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไม่ว่าจะเป็นการสอน คำแนะนำ พัฒนาให้เกิดเป็นความรู้ใหม่โดยการสร้างแนวคิด ทฤษฎีใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิมมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน

2.3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่า ต่อการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

2.3.3 ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้จากภายในตัวบุคคล ความรู้จากฐานข้อมูลของโรงเรียน และความรู้จากภายนอกโรงเรียน มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี และเพื่อเป็นการต่อยอดความรู้

2.3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินงานตามกระบวนการการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม

2.3.5 ส่งเสริมให้เกิดการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน

2.3.6 ส่งเสริมให้มีการจูงใจหรือรางวัลสำหรับบุคลากรที่มีการคิดหรือสร้างสรรค์องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.4 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ของบุคลากร

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.4.1 จัดให้มีการกำหนดนโยบายร่วมกันเกี่ยวกับประเภทของความรู้ที่ควรดำเนินการจัดเก็บ โดยเฉพาะที่ความรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของโรงเรียน

2.4.2 จัดให้มีระบบ กระบวนการ ขั้นตอนในการจัดเก็บความรู้ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดเก็บความรู้สำหรับบุคลากร

2.4.3 จัดให้มีหน่วยงานการจัดการความรู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นของหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน ก่อนที่จะทำการจัดเก็บความรู้ไว้ในฐานความรู้ของโรงเรียน

2.4.4 จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกในการสืบค้นข้อมูล

2.4.5 จัดให้มีการประเมินผลการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ โดยการกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้องหรือไม่มีประโยชน์ออกจากฐานข้อมูลความรู้ของโรงเรียน

2.4.6 จัดให้มีสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอ สะดวก ปลอดภัย เป็นสัดส่วน และสะดวกในการสืบค้น

2.4.7 ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำความรู้ที่เกิดจากทักษะ ประสบการณ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจัดเก็บในฐานข้อมูลให้เป็นคลังความรู้ของโรงเรียนในรูปแบบที่สามารถสืบค้นและนำกลับมาใช้ได้อีกภายหลัง

2.4.8 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ตในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.5 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

2.5.2 จัดให้มีกิจกรรมแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสนำเสนอ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และนำความรู้ที่ได้รับจัดเก็บลงในฐานความรู้ของโรงเรียน

2.5.3 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ผ่านวิธีต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาใช้พัฒนาการปฏิบัติงาน

2.5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกในงานประชุม งานสัมมนา และงานการจัดนิทรรศการต่างๆ

2.5.5 จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ของโรงเรียนโดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ตในรูปแบบของเอกสาร Webpage, Web board, Web block และรูปแบบอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

2.5.6 สนับสนุนงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร หน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ในการเผยแพร่และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

2.5.7 ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.5.8 จัดให้มีการประเมิน และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.6 ส่งเสริมกระบวนการรวมรวม จัดเก็บ เผยแพร่ องค์ความรู้ที่ดี เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

2.6.1 ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารต่างๆ หรือในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เอกสารประกอบการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน Webpage และ Web board เป็นต้น

2.6.2 จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ มีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ตลอดจนประเมินคุณค่าของความรู้ ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล

2.6.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ของโรงเรียน เพื่อเป็นคลังความรู้สำหรับบุคลากรทั้งภายและภายนอก

2.6.4 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต

2.6.5 จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเผยแพร่ แลกเปลี่ยน รวมถึงแบ่งปันประสบการณ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ในรูปแบบของการประชุม สัมมนา และการจัดนิทรรศการ

2.6.6 จัดทำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านสื่อในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.1 ส่งเสริมและผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน เพื่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.1.1 จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมีการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดการความรู้อย่างชัดเจน

3.1.2 ปรับโครงสร้างขององค์กรให้เป็นแนวราบ เพื่อเอื้อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายระหว่างกันภายในองค์กร

3.1.3 จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ โดยกำหนดผู้ปฏิบัติงานจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.2 ส่งเสริมการดำเนินการของผู้นำและภาวะผู้นำในทุกระดับเพื่อเอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.2.1 สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ

3.2.2 สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการนำการจัดการความรู้ไปลงสู่การปฏิบัติ

3.2.3 สนับสนุนผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร และสามารถชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนา และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้

3.2.4 สนับสนุนผู้บริหารเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกัน ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้

3.2.5 สนับสนุนให้ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2.6 สนับสนุนให้ผู้บริหารเตรียมการในการสร้างบุคลากรทุกระดับให้มีภาวะผู้นำและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

3.2.7 สนับสนุนผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากร เช่น เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.3 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.3.1 ส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผลักดันให้บุคลากรเกิดความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติงาน

3.3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ และสามารถนำการจัดการความรู้มาบูรณาการกับงานประจำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3.3.3 ส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.3.4 ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานด้วยความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกันเพื่อให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.3.5 ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

3.3.6 ส่งเสริมบุคลากรให้เห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

3.3.7 ส่งเสริมการเป็นแบบอย่างของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรอื่น

3.3.8 ส่งเสริมการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ ด้วยการยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัล

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.4 จัดให้มีทีมงานการจัดการความรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

3.4.1 จัดให้มีกระบวนการสรรหาทีมงานในการจัดการความรู้ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เป็นทีมงานการจัดการความรู้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นอย่างดี มีความความสนใจและเต็มใจที่จะทำงานด้านการจัดการความรู้

3.4.2 ส่งเสริมและพัฒนาทีมงานในด้านการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3.4.3 กำหนดกรอบภาระงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบของทีมงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.1 ส่งเสริมบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

4.1.1 จัดหลักสูตรการอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรในทุกระดับ

4.1.2 จัดหลักสูตรอบรมความรู้ให้กับบุคลากรในด้านโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ใช้ในโรงเรียน

4.1.3 ส่งเสริมและอบรมบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้าใจถึงกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาซอฟต์แวร์ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานในด้านการจัดการความรู้ และมีความสะดวกในการใช้งาน

4.1.4 จัดระบบติดตาม และประเมิน ความสามารถทักษะการใช้งานของบุคลากรและโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.2 จัดให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

4.2.1 สนับสนุนการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถตอบสนองต่อการบริหารจัดการความรู้ให้ได้มาตรฐาน มีความปลอดภัย เป็นปัจจุบัน และเชื่อถือได้

4.2.2 จัดหาผู้ให้บริการระบบเครือข่าย (ISP) ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการที่ดีและรวดเร็ว มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการเครือข่ายอันเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ

4.2.3 จัดหาที่ปรึกษาและผู้ดูแลระบบเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อดูแลและพัฒนาปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านข้อมูลและความปลอดภัยของระบบ

4.2.4 จัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการให้บริการและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างเพียงพอและครอบคลุมทั่วพื้นที่โรงเรียน

4.2.5 จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการบำรุงรักษา และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้

4.2.6 จัดให้มีทีมงานและบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.3 จัดให้มีการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

4.3.1 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อการผลิตองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม

4.3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจและประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง

4.3.3 จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากองค์กรที่เชื่อถือได้เข้ามาตรวจสอบและประเมินผลเกี่ยวกับการออกแบบและใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบให้อยู่ในระดับมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.1 พัฒนาศูนย์กลางการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.1.1 จัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

5.1.2 แต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน

5.1.3 จัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับหน่วยงาน และบุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.2 สร้างเครือข่ายระหว่างบุคลากร และหน่วยงานภายในโรงเรียน ในการดำเนินการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.2.1 ส่งเสริมการสร้างแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เน้นการประยุกต์ สร้างสรรค์ และสัมฤทธิ์ผล โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรที่สนใจในเรื่องเดียวกัน

5.2.2 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน โดยการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างทั่วถึง

5.2.3 ส่งเสริมการขยายขอบเขตของหน่วยงานในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน โดยเริ่มจากบุคคล หน่วยงาน เชื่อมโยงไปถึงโรงเรียน

5.2.4 ส่งเสริมการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

5.2.5 จัดให้มีมาตรการในการเชิญชวนให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.3 สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.3.1 จัดระบบข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ของโรงเรียนที่สังกัดในเครือมูลนิธิฯ เพื่อให้บุคลากรภายในและภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์

5.3.2 ส่งเสริมการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ภายในโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ อย่างสม่ำเสมอ

5.3.3 จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม ของบุคลากรภายในโรงเรียนสังกัดในเครือฯ ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน

5.3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการประยุกต์ใช้ความรู้จากโรงเรียนสังกัดภายในเครือฯ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5.3.5 จัดให้มีกระบวนการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และยกระดับขององค์ความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือฯ เพื่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

5.3.6 ส่งเสริมให้มีทีมงานการจัดการความรู้ของมูลนิธิฯ เชื่อมโยงเครือข่ายทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือฯ เพื่อให้การจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดในเครือฯ มีความร่วมมือระหว่างกันในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดการความรู้

นโยบาย/แนวทางการดำเนินการ

5.4.1 เสริมสร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการความรู้กับภาครัฐและเอกชนในทุกระดับ เพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงานภายนอก

5.4.2 กระจายและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาและยกระดับเครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้องในทุกภูมิภาค สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ การปฏิบัติงาน และพัฒนาต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.3 ส่งเสริมการเปิดพื้นที่ในโรงเรียนให้เป็นสถานที่เรียนรู้สำหรับบุคคลและหน่วยงานภายนอก เพิ่มการใช้ประโยชน์พื้นที่สาธารณะเพื่อการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้

5.4.4 ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้รู้ ปราชญ์ ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

5.4.5 จัดระบบข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรและบุคคลภายนอก สามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์

5.4.6 ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับองค์กรภายนอก เพื่อให้มีการสร้างเครือข่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

5.4.7 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกรูปแบบกับสถาบันการศึกษาและองค์กรระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นสากล

ตอนที่ 6 ผลการตรวจสอบการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปใช้ โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิฯ

ตารางที่ 70 สรุปความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยผู้บริหารโรงเรียน

ข้อ	เนื้อหา	ความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร	**4.44**	**0.75**	**มาก**
1	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน	4.43	0.76	มาก
2	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน	4.64	0.50	มากที่สุด
3	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.21	0.70	มาก
4	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ	4.07	1.00	มาก
5	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล	4.71	0.83	มากที่สุด
6	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงาน และองค์กร	4.71	0.61	มากที่สุด
7	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.36	0.74	มาก
8	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง	4.36	0.84	มาก
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	**4.64**	**0.60**	**มากที่สุด**
9	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน	4.50	0.65	มากที่สุด
10	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน	4.71	0.47	มากที่สุด
11	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.71	0.61	มากที่สุด
12	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ	4.43	0.76	มาก
13	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล	4.64	0.84	มากที่สุด
14	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงาน และองค์กร	4.86	0.36	มากที่สุด
15	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.50	0.65	มากที่สุด
16	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง	4.79	0.43	มากที่สุด
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	**4.70**	**0.50**	**มากที่สุด**
17	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน	4.64	0.50	มากที่สุด
18	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน	4.86	0.36	มากที่สุด
19	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.57	0.51	มากที่สุด
20	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ	4.57	0.51	มากที่สุด
21	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล	4.79	0.58	มากที่สุด
22	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงาน และองค์กร	4.79	0.43	มากที่สุด

ตารางที่ 70 สรุปความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยผู้บริหารโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	เนื้อหา	ความคิดเห็น		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
23	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.50	0.76	มากที่สุด
24	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง	4.86	0.36	มากที่สุด
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้	**4.76**	**0.45**	**มากที่สุด**
25	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน	4.71	0.47	มากที่สุด
26	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน	4.86	0.36	มากที่สุด
27	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.71	0.47	มากที่สุด
28	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ	4.71	0.47	มากที่สุด
29	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล	4.86	0.36	มากที่สุด
30	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงาน และองค์กร	4.79	0.58	มากที่สุด
31	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.64	0.50	มากที่สุด
32	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง	4.79	0.43	มากที่สุด
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	**4.79**	**0.39**	**มากที่สุด**
33	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน	4.71	0.47	มากที่สุด
34	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน	4.86	0.36	มากที่สุด
35	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.79	0.43	มากที่สุด
36	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ	4.64	0.50	มากที่สุด
37	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล	4.93	0.27	มากที่สุด
38	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงาน และองค์กร	4.93	0.27	มากที่สุด
39	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา	4.64	0.50	มากที่สุด
40	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง	4.86	0.36	มากที่สุด
	รวม	**4.66**	**0.19**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 70 พบว่าผู้บริหารเห็นว่ายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.66 , S.D.= 0.19) โดยยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดได้แก่ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ($\overline{X}$ = 4.79 , S.D.= 0.39) รองลงมาได้แก่ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ($\overline{X}$ = 4.79 , S.D.= 0.39) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ($\overline{X}$ = 4.70, S.D.=0.50) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ($\overline{X}$ = 4.64 , S.D.= 0.60) และ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.44 , S.D.= 0.75) ตามลำดับ

นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ดังต่อไปนี้

1. การที่ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จะสามารถจะนำพาองค์กรให้มีการพัฒนาการจัดการความรู้ได้นั้น ยุทธศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกระดับ โดยการสร้างความเข้าใจ การตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร

2. การพัฒนาโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ควรมีการให้ความรู้และความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติของการจัดการความรู้ในทุกโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ นอกจากนี้การตรวจสอบและการประเมินผลตามสภาพจริง ตลอดจนการจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อให้โรงเรียนมีเอกภาพในการดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม และเท่าเทียมกัน จะส่งผลให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ สามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรทั้งภายในและหน่วยงานภายนอก

3. ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีภาวะผู้นำสูง ในการประสานการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ใช้องค์ความรู้ทุกรูปแบบ ในโอกาสต่างๆที่มีตลอดปี โดยมีแนวทางการปฏิบัติ หยิบยืม แบ่งปันที่ชัดเจน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความไว้วางใจในการมาร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารย่อมต้องเป็นผู้ฟังที่มีใจกว้าง รับทราบให้โอกาส และสร้างทีมงานที่จะช่วยให้กระบวนการทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

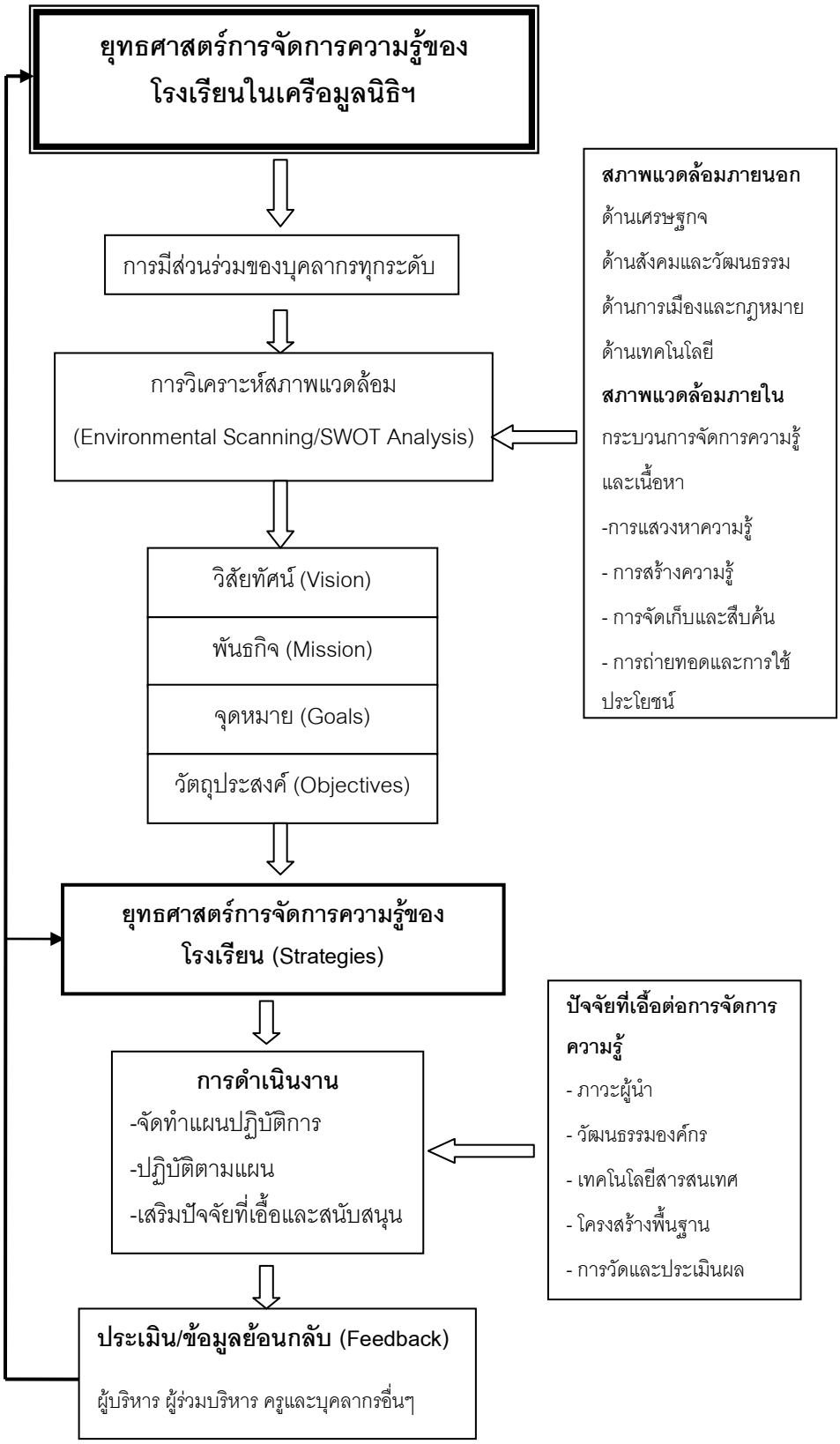
4. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ในภาพรวมเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ดีมาก และสามารถนำหลักการไปปฏิบัติได้ทั้งหมด ซึ่งในการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีวินัย 5 ประการ คือ 1) Personal Mastery 2) Mental Models 3) Share Vision 4) Team Work 5) System Thinking โดยเฉพาะคุณลักษณะในด้านการใฝ่รู้ใฝ่เรียน

5. ในภาพรวมยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ หากมีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องเป็นกระบวนในการปฏิบัติงานปกติ ในการปฏิบัติควรเริ่มตั้งแต่การสรรหาคณะกรรมการดำเนินงาน และจัดตั้งศูนย์กลางการทำงาน

6. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรเพิ่มเติมในเรื่องของการกำหนดเกณฑ์การสร้างแนวคิด/ความรู้ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน เผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยการให้รางวัลในรูปแบบของวิทยฐานะเพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป

ผลจากการประเมินยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯของผู้บริหารสามารถนำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ดังภาพที่ 20

ภาพที่ 20 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ



บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
3. เพื่อจัดทำและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 สถาบัน เก็บข้อมูลโดยการใช้การจัดสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการให้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ส่วนการตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารโรงเรียนประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องการบริหารงานโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย การจัดการความรู้ การจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ให้คำนิยามของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นการเก็บข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้จากโรงเรียนในเครือมูลนิธิ

คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 สถาบัน โดยการให้ตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการจัดสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เป็นการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิเคราะห์ ประมวล และเชื่อมโยงข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weeknesses) โอกาส (Opportunities)และภาวะคุกคาม (Threats) เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยนำร่างยุทธศาสตร์ในขั้นตอนที่ 3 ไปตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยใช้แบบประเมิน นำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอยุทธศาสตร์ต่อผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จำนวน 14 คน เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 14 คน ผู้ร่วมบริหารจำนวน 186 คน ครูและบุคลากรอื่นๆ จำนวน 3,089 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรอื่นๆ จำนวน 354 คน

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามจากผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ตามองค์ประกอบการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ที่สร้างจากแนวคิด ทฤษฎี และการนิยามเชิงปฏิบัติการของการจัดการความรู้ และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยนเบนมาตราฐาน สถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-test และ ANOVA โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window version 10.0 ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยมีการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยก่อนนำไปใช้จริง โดยนำเครื่องมือให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนในการใช้ภาษา โดยมีค่า IOC สำหรับแบบสอบถามของผู้บริหารเท่ากับ 0.98 แบบสอบถามของผู้ร่วมบริหารเท่ากับ 0.97 และแบบสอบถามของครูและบุคลากรอื่นๆ เท่ากับ 0.97 ปรับปรุงแบบสอบถามก่อนนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ค่าสัมประสิทธิอัลฟาของครอนบาค แบบสอบถามผู้บริหารมีค่าสภาพปัจจุบันเท่ากับ

0.9898 สภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9839 แบบสอบถามผู้ร่วมบริหาร มีค่าสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.9876 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9857 แบบสอบถามครูและบุคลากรอื่นๆ มีค่าสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.9862 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9842

6.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอประเด็นหลักตามคำถามนำสำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คือ

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
3. ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ควรเป็นอย่างไร

สรุปผลการวิจัยในแต่ละข้อคำถาม มีสาระดังต่อไปนี้

คำถามข้อที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้วยแบบสอบถาม การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการสนทนากลุ่มบุคลากรของโรงเรียน พบว่าผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน

สำหรับสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติระดับมากในทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในทุกด้านสูงสุด รองลงมาได้แก่ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ตามลำดับ

ส่วนความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ เมื่อจำแนกตามภูมิภาคพบว่า ผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารในแต่ละภูมิภาคมีความคิดเห็นในเรื่องสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคกลางและภาคเหนือมีความแตกต่างกันในด้านการแสวงหาความรู้และด้านการสร้างความรู้ สำหรับสภาพการจัดการความรู้ในแต่ละด้านมีการปฏิบัติ ดังนี้

ด้านการแสวงหาความรู้

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการแสวงหาความรู้พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่อง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอก มีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายที่บุคลากรของหน่วยงานต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงตามภาระงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน บุคลากรให้ความสำคัญกับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ และพร้อมที่จะเปิดรับความรู้เหล่านั้นมาใช้เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กร บุคลากรมีการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่โรงเรียนได้จัดขึ้น

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่องการกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่บุคลากรต้องเรียนรู้ การส่งเสริมให้จัดทำฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้ การส่งเสริมการจัดกิจกรรมความรู้ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ โดยการนำคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน

ด้านการสร้างความรู้

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการสร้างความรู้พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่อง สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระ สนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน บุคลากรให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องาน

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่องการส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการในการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม การจัดระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้จากฐานข้อมูลมาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา

ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่โดยเป็นการสร้างแนวคิด ทฤษฎีใหม่ เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร

ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่อง การฝึกอบรม ให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน แผนการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน และนำความรู้ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ บุคลากรมีความสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่องการมีผู้รับผิดชอบให้คำแนะนำในการจัดเก็บและตรวจสอบความถูกต้องและคุณค่าต่อการใช้งานของความรู้ก่อนที่จะบันทึกไว้ในฐานข้อมูล การกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัยไม่ถูกต้องหรือไม่มีประโยชน์ออก ขาดสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอ สะดวก ปลอดภัย เป็นสัดส่วน และสะดวกในการสืบค้น การมีส่วนร่วมในการนำความรู้ที่เกิดจาก ทักษะ ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูลให้เป็นคลังความรู้ของโรงเรียนในรูปแบบที่สามารถสืบค้นและนำกลับมาใช้ได้อีกภายหลัง

ด้านการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่อง สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ความรู้และประสบการณ์การทำงานที่มีการจัดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน บุคลากรได้นำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากศึกษาค้นคว้าผ่านระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต และสื่อต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีระบบอินเตอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่อง การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุมสัมมนา จัดนิทรรศการสำหรับบุคลากรเพื่อนำผลจากการจัดการความรู้มาแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ผ่านวิธีต่างๆ การจัดสถานที่ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ในโรงเรียนให้บุคลากรได้นำเสนอ แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ โรงเรียนมีกระบวนการและวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย สะดวก และมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารเข้าใจได้ง่ายโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน

คำถามข้อที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยด้วยแบบสอบถาม การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการสนทนากลุ่มบุคลากรของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรเห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน

สำหรับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ที่มีการปฏิบัติระดับมากในทุกด้านเรียงตามลำดับคือ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐาน การวัดและประเมินผล ผู้ร่วมบริหารมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในทุกด้านสูงสุด รองลงมาได้แก่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ ตามลำดับ

สำหรับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆเมื่อจำแนกตามภูมิภาคพบว่า ผู้บริหารในแต่ละภูมิภาคมีความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ร่วมบริหารในภาคเหนือกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้านภาวะผู้นำกับด้านการวัดและประเมินผล ส่วนครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคกลางกับภาคเหนือมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการวัดและประเมินผล ครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคเหนือกับภาคตะวันออกมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้านภาวะผู้นำและด้านโครงสร้างพื้นฐาน ครูและบุคลากรอื่นๆ ในภาคเหนือกับภาคตะวันออกมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ในแต่ละด้านมีการปฏิบัติ ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำ

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านภาวะผู้นำพบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่องการให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยมีเป้าหมาย/แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน การผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติในโรงเรียน มีการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้

หมดไป ตลอดจนการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่อง การกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ การผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ การสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้นำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน ตลอดจนชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนาและเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรพบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่องโรงเรียนส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรในเรื่อง โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ มุ่งเน้นคุณค่าของความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนยอมรับ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเชื่อว่าการจัดการความรู้จะช่วยเสริมสร้างบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

มีการปฏิบัติได้น้อยในเรื่อง บุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การพูดคุย แลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้ เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด ที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร และเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่องโรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเพียงพอและทันสมัย โดยเฉพาะในเรื่อง การมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว การให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนา

ตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น และมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่องการจัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดทำคลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหาความรู้ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้ การจัดวางโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยมีระบบพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดการความรู้

ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านโครงสร้างพื้นฐานพบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่องการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน การบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ การจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล และจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่อง โรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน การหมุนเวียนงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานและทักษะใหม่ๆ โรงเรียนมีวิธีการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ การมีสถานที่เฉพาะในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรในโรงเรียนมีเวลาการทำงานที่เหมาะสมและมีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ด้านการวัดและการประเมินผล

เมื่อเปรียบเทียบกับข้อรายการอื่นๆ ในด้านการวัดและการประเมินผลพบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากในเรื่องการกำหนดตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้ การนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร มีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการ

จัดการความรู้ เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ ประสบความสำเร็จในระดับใด

มีการปฏิบัติน้อยในเรื่อง มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อที่จะระบุปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ การจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมซึ่งบุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นได้ การนำผลของการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐานกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จเพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน มีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการทบทวนการจัดการความรู้เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง เหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

คำถามข้อที่ 3 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ควรเป็นอย่างไร

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่ผ่านกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ทุกขั้นตอน และผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยสรุป มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

ซึ่งแสดงให้เห็นรายละเอียดดังภาพที่ 21

ภาพที่ 21 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

จากภาพที่ 21 สามารถสรุปรายละเอียดของแต่ละยุทธศาสตร์มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.2 ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.3 ส่งเสริมกระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.2 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.3 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.4 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.5 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 2.6 ส่งเสริมกระบวนการรวมรวม เผยแพร่ องค์ความรู้ที่ดีเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.1 ส่งเสริมและผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน เพื่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.2 ส่งเสริมการดำเนินการของผู้นำและภาวะผู้นำที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.3 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.4 จัดให้มีทีมงานการจัดการความรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.1 ส่งเสริมบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.2 จัดให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ย่อย 4.3 จัดให้มีการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.1 พัฒนาศูนย์กลางการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.2 สร้างเครือข่ายระหว่างบุคลากร และหน่วยงานภายในโรงเรียนในการดำเนินการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.3 สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนภายในเครือฯ ในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ย่อย 5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดการความรู้

6.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาอภิปรายที่ได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติสำหรับการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

6.2.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

สภาพการจัดการความรู้

สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยพบว่า สภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน คือ ด้าน การแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ สภาพปัจจุบันผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ มีความต้องการที่จะพัฒนาการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและอื้อต่อการจัดการความรู้ให้มีมากขึ้นในโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 14 ท่าน มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียน เพราะในยุคปัจจุบันความรู้มีอยู่มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากบุคลากรสามารถนำความรู้มีอยู่มาในตนเองมาใช้จะก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร อีกทั้งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาคน ตามแนวคิดของ Barron (2000) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการบูรณาการ และการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะระบุ บริหาร และแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และกระบวนการต่างๆ อันเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งเป็นสิ่งที่สูงสุดที่ทุกองค์กรปรารถนา ดังนั้นการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยระยะ 6 ปี (พ.ศ.2553-2558) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 ที่มุ่งพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งความรู้ นำพาไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้ ฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต และมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานสร้างรายได้ พาประเทศให้รอดพ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม โดยมีการกล่าวไว้ในวัตถุประสงค์ที่ 2 : สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารเห็นว่าสภาพการจัดการความรู้ขององค์กรในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.84, S.D.=0.48) รองลงมาคือ ผู้ร่วมบริหาร ($\overline{X}$ = 3.77, S.D.=0.60) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.76, S.D.=0.51) ตามลำดับ ในภาพรวมด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือด้านการแสวงหาความรู้ ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ คือด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ แม้ว่าผลของสภาพการจัดการความรู้ในแต่ละด้านมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามจากข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มพบว่า การปฏิบัติยังอยู่ในลักษณะต่างคนต่างทำ ยังไม่เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้ที่

ถูกต้อง จึงทำให้ความรู้จำนวนมากกระจัดกระจายอยู่ในองค์กร ยังไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไม่สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Vaas (1999) ที่กล่าวไว้ว่า เหตุผลที่คนในองค์กรไม่เต็มใจในการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้มาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การขาดความเต็มใจและการไม่มีเวลาเพียงพอ การขาดทักษะด้านเทคนิคการจัดการความรู้ การไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และประโยชน์ที่จะได้รับ และแนวคิดของ ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การจัดการฐานความรู้ (Knowledge-based management) ให้สามารถสะสมและรวบรวม มีการส่งเสริมและนำองค์ความรู้มาแบ่งกันใช้งาน (Knowledge sharing) ให้กับทุกคนในองค์กร ทำการต่อยอดภูมิปัญญาเหล่านั้นยิ่งขึ้นไป จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยมีสมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning person) ในที่สุด

จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในส่วนของสภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้พบว่าผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารมีความเห็นตรงกันคือ ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ส่วนครูและบุคลากรอื่นๆมีความเห็นแตกต่างออกไป เนื่องจากให้ความสำคัญกับด้านการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์มากกว่า ดังนั้นผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารควรนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อค้นหาแนวคิดที่เป็นมุมมองร่วมกัน เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์ลงไปสู่การปฏิบัติจริงมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการจัดสนทนากลุ่มพบว่า สิ่งที่ยังเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดคือบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ที่ถูกต้องที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละด้านมีลักษณะแยกส่วน ขาดความเชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดทัศนคติที่เป็นไปในทางลบ กลัวมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาพอ และไม่มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อบุคลากรจะได้นำความรู้ในแต่ละด้าน มาเชื่อมโยง สัมพันธ์กันจนเกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบวงจร สอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport (1998) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นกระบวนการต่างๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture)นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share and Dissemination) รวมถึงการใช้ความรู้นั้น (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)

ด้านการแสวงหาความรู้ พบว่าในภาพรวม โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการปฏิบัติมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ใน

ด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของตัวบ่งชี้มีค่าสูงสุด สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ โรงเรียนในมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการกำหนดเป้าหมายของบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ ขาดฐานข้อมูลที่ดีสำหรับการแสวงหาความรู้ และกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นโรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายในด้านการแสวงหาความรู้ให้ชัดเจน จัดระบบฐานข้อมูลความรู้เพื่อให้บุคลากรแสวงหาความรู้ได้อย่างสะดวก และจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร และ วิจารณ์ พานิช (2548) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการเสาะหา และยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดวามสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ ความชำนาญ ในการเสาะหา และยึดกุมแหล่งของความรู้ที่จะเสาะหา อาจจะมาจากภายนอกหรือจากผู้ที่ทำงานด้วยกันในองค์กร

ด้านการสร้างความรู้ โรงเรียนส่วนใหญ่ของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระ แต่ยังขาดการดำเนินการที่ดีเรื่องการจัดระบบฐานข้อมูลความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ของหน่วยงานและโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรจัดระบบฐานข้อมูลที่ดีเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ในการต่อยอดความรู้ ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเห็นว่ามีการปฏิบัติน้อยสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บ และการสืบค้นความรู้ การพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ การมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำตรวจสอบความถูกต้อง

ของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล ดังนั้น เพื่อให้การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ของโรงเรียนเป็นไปอย่างประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารควรวางแผนงานและการปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การพัฒนาฐานข้อมูล และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและหน่วยงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Leitch and Rosen (2001) and Collison, Parcell (2004) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดเก็บความรู้ว่า ควรมีการทำเป็นขั้นตอน มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ (Classifying knowledge) เช่น ห้องสมุดทำหน้าที่ในการจัดหมวดหมู่ความรู้โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน

ด้านการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่ามีการปฏิบัติน้อยสุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่อง การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ การเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีการจัดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน ขาดโอกาสนำเสนอเผยแพร่ แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ลงในแหล่งที่รวบรวมการจัดการ หรือในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนควรมีแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บุคลากรได้มีโอกาสทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ของความรู้ของบุคลากรของโรงเรียน และการใช้ประประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนเพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบัน MAKE (Most-Admired Knowledge Enterprises') (Sallis and Jones, 2002 : 125) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร พบว่า เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ด้านหนึ่งคือ ประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ หรือแลกเปลี่ยนความรู้ และ Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบหนึ่ง คือ สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ผลการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้พบว่า มีการปฏิบัติในปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้าน

โครงสร้างพื้นฐาน และด้านการวัดและประเมินผล สภาพปัจจุบันมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้พบว่าผู้ร่วมบริหารเห็นว่าสภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรเกิดขึ้นในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.94, S.D.=0.55) รองลงมาคือ ผู้บริหาร($\overline{X}$ = 3.84, S.D.=0.61) และครูและบุคลากรอื่นๆ ($\overline{X}$ = 3.81, S.D.=0.62)

จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในส่วนของสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้พบว่า ผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารมีความเห็นตรงกันคือ ด้านการวัดและประเมินผล ส่วนครูและบุคลากรอื่นๆมีความเห็นแตกต่างออกไป เนื่องจากให้ความสำคัญกับด้านโครงสร้างพื้นฐานมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารควรนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อค้นหาประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารเห็นว่าเรื่องของการให้แรงจูงใจมีเพียงพอและเหมาะสมแล้ว ขณะที่ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่าควรจะต้องเสริมในด้านแรงจูงใจให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อนำประเด็นดังกล่าวมาปรับยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น สำหรับสภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบแต่ละด้านพบว่า มีการปฏิบัติมากในด้านภาวะผู้นำและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการปฏิบัติน้อยในด้านการวัดและประเมินผล

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมเป็นปัจจัยที่มีสภาพปัจจุบันโดยเฉลี่ยมากที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน เป็นผู้ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญที่ทุกหน่วยงาน ให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการจัดการความรู้สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญส่ง หาญพาพิช (2546) ที่ว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในปัจจัยทั้งหมดของการบริหารจัดการความรู้ ดังนั้นโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงมีโอกาสทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น และความตั้งใจของผู้บริหาร จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และเห็นความสำคัญต่อการจัดการความรู้ รู้จักสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร และเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ (2552)ที่กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญระดับสูงได้แก่ ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Sallis and Jones (2002) ที่ได้ทำการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร พบว่า

เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ด้านหนึ่งคือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรบางส่วนที่มีทัศนคติที่เป็นไปในเชิงลบ ขาดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง มีอัตตาสูง ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงในเรื่องการจัดการความรู้เนื่องจากมีภาระงานมาก ทั้งงานสอนและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลัวเหนื่อย กลัวลำบาก และมีภาระงานมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนการจัดการความรู้ในโรงเรียน คือ การทำงานเป็นทีม การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ หรือพี่สอนน้อง การสร้างบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับ Lethwood, Leonard and Sharratt (1998) ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบร่วมมือ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีค่านิยมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับการยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่าองค์ประกอบหนึ่ง คือ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและยังเป็นปัจจัยที่สร้างได้ยากที่สุด สถาบัน MAKE (Most-Admired Knowledge Enterprises') (Sallis and Jones, 2002 : 125) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร พบว่า เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญด้านหนึ่งคือ ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นเดียวกันกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง การมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น และการมี

คอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว จึงเห็นได้ว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีสภาพเทคโนโลยีสารสนเทศที่พอเพียงและทันสมัยแต่ยังการขาดการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ ดังนั้น โรงเรียนหรือในระดับมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยควรหาผู้รับผิดชอบหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดความรู้ที่โรงเรียนต้องการในการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและสืบทอดความรู้ เพื่อการใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป สำหรับความสำคัญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Leitch and Rosen (2001) and Collison, Parcell (2004) ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่เหมาะสมที่บุคคลนั้นต้องการ โดยการจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทั้งคนและเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน ครูและบุคลากรอื่นๆ เห็นว่ามีการปฏิบัติน้อยสุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ โดยเฉพาะในเรื่อง บุคลากรในโรงเรียนมีเวลาการทำงานที่เหมาะสมมีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โรงเรียนมีวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ และการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรมีหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนในโครงสร้างการบริหาร เพื่อช่วยบูรณาการกระบวนการจัดการเรียนรู้เข้าไปในระบบการทำงานปรกติ เพื่อไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดการความรู้ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของบุคลากรแต่ละหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน การให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งต้องอาศัยโครงสร้างในการบริหารงานบุคคลที่มีการทำงานแบบราบ (Flat organization) คือ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของความรับผิดชอบ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญ ซึ่ง Forcadell and Guadamillas (2002) พบว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการใช้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Lethwood, Leonard and Sharratt (1998) ที่ได้ทำการศึกษาสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้าง

ของสถานศึกษาเหล่านั้น จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านการให้แรงเสริมและการจูงใจ ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า โรงเรียนได้ให้การเสริมแรงไว้เหมาะสมแล้ว ขณะที่ครูและบุคลากรอื่นๆ ยังเห็นว่าควรมีการให้แรงจูงใจมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่าองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่ง คือ มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ฝังแน่นในจิตของมนุษย์ไม่ให้ไหลเวียนไปมาอย่างง่ายดาย จึงต้องมีการกระตุ้นพนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้แลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้กัน ซึ่งสิ่งล่อใจที่จะนำมาใช้เป็นรางวัลจะต้องไม่ใช่ของธรรมดา และต้องมีคุณค่าพอสำหรับความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้นั้น ควรจะเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว หรืออยู่ในรูปที่ปรากฏให้คนทั่วไปเห็นชัดเจน เช่น การมอบรางวัลผู้สร้างความรู้ดีเด่น เป็นต้น

ปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเห็นว่า มีการปฏิบัติน้อยสุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Coukos-Semmel (2002) ได้ศึกษายุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่สำคัญ พบว่าปัจจัยที่มีความวิกฤติมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล ผลจากการศึกษาพบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ยังขาดเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเกณฑ์การประเมินยังไม่มีความชัดเจน โรงเรียนยังไม่ได้จัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และขาดการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้นโรงเรียนควรกำหนดแนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ให้ชัดเจน โดยให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินเป็นผู้ดำเนินการ โรงเรียนควรกำหนดให้มีการประเมินผลในทุกระดับทุกหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่หลากหลายและมีความเป็นมาตรฐาน การนำเสนอผลการประเมินผลไม่ควรนำเสนอเป็นตัวเลข แต่ควรเป็นคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนา เพราะการวัดและประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่า การจัดการความรู้มีการดำเนินการคืบหน้าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ทำให้สามารถนำผลการประเมินมาทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์และการดำเนินการต่างๆ สอดคล้องกับ O'Dell and Cara (1998) ที่กล่าวว่า การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร การวัดและการประเมินผลการจัดการความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ O'Dell

(1996) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล ประการ หนึ่ง คือการวัดผลการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้

6.2.2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผลวิจัยในครั้งนี้คือ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย การจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยถือว่าเป็นการดำเนินการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการจัดการความรู้เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่เห็นคุณค่าของบุคลากรและความรู้ในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทั้งนี้ เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคของสังคมฐานความรู้ และเพื่อให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ดำเนินการเป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติที่ต้องการ พัฒนาคนในสังคมให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ รักที่จะเรียนรู้ไปตลอดชีวิต มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ การจัดการความรู้ยังเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันที่เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้และยุคโลกาภิวัฒน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ที่ว่า สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้เป็นสังคมที่ความรู้ได้กลายมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง การพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการแข่งขัน และเสริมสร้างความเข้มแข็งจึงเป็นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการพัฒนาประเทศ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญกับงานทุกอย่างในองค์กร การจัดการความรู้ที่ดีนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรโดยรวม ดังนั้น การจัดความรู้จึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Wig (1993) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร Carl Binder (1999) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการต่างๆ และเป็นระบบหลายๆ ระบบที่มีการรวบรวม แลกเปลี่ยนเครื่องมือต่างๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ เพื่อเพิ่มผลในการปฏิบัติงานในระดับบุคคล กลุ่มและในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น และ สถาบันคีนัน แห่งเอเชีย (2002) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด สำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีความยืดหยุ่นสูง ความรู้ในการตอบสนองอย่างฉับไวต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอันจำกัดในองค์กรได้อย่างสูงสุดเป็นหัวใจของความสำเร็จ นอกจากนี้

การรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรโดยไม่ยึดติดกับบุคคลนับเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่เชื่อมโยงความรู้ระหว่างหน่วยธุรกิจ อีกทั้งการจัดเก็บรวมรวมความรู้เป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Repository) เพื่อเป็นฐานในการต่อยอดความรู้และสะดวกต่อการเรียกใช้เป็นสิ่งที่ต้อง คำนึงอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้เป็นหลักสากลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทุกองค์กร องค์กรสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การดำเนิงานของมูลนิธิที่ผ่านมายังไม่นโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้เป็นเรื่องของความสนใจแต่ละบุคคล ทำให้ขาดพลังและทิศทางในการดำเนินการ ในขณะที่องค์กรภายนอกโดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐมีนโยบายเกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ อย่างจริงจังโดยผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนั้น การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ เพื่อให้สามารถดำรงองค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ในด้านสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ตามแนวคิดยุทธศาสตร์ของ Moslehi (2004) ที่เสนอว่าการประสานยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มีควรมีหลักการ 5 ประการ คือ กระบวนการจัดการความรู้และเนื้อหาซึ่งเป็นองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน องค์กร และเทคโนโลยี ซึ่งสามารถสรุปเป็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์หลัก 5 ข้อ ยุทธศาสตร์ย่อย 20 ข้อ และนโยบาย/แนวทางดำเนินการ 109 ข้อ ผู้วิจัยนำประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

จากการศึกษาแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ คือ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ จึงทำให้ขาดทิศทางในการดำเนินการ มีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการรวมพลัง ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร จะทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบทิศทางหรือวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง ยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวางกรอบ และแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์พบว่า จำเป็นต้องมีคนหรือหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้อย่างแท้จริงเข้ามาช่วยดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นที่ยอมรับของทุกคน ในการดำเนินการนั้น Martin (2002) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการเคร่งครัดหรือยึดมั่นกับนโยบายมากเกินไป เป็นอันตรายต่อการเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารต้องสร้างความสมดุลระหว่างตัวนโยบายและการนำไปปฏิบัติ โดยควรมีการยืดหยุ่นและ

เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับนโนบาย/แนวทางการดำเนินการของยุทธศาสตร์ย่อย 1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร กล่าวถึง การจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบายของการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของบุคลากร หน่วยงาน และโรงเรียน โดยการดำเนินการดังกล่าวใช้ความร่วมมือของบุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายมามีส่วนร่วมในการจัดทำซึ่งจะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ร่วมกันของทุกคนซึ่งจะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ยุทธศาสตร์ย่อย 1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร เพราะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรได้เข้าใจ และทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เมื่อบุคลากรได้ทราบและเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในเรื่องการจัดการความรู้ จะส่งผลให้โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบัน MAKE (Most-Admired Knowledge Enterprises') (Sallis and Jones, 2002 : 125) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จขององค์กร พบว่า เกณฑ์การพิจารณาความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน ด้านหนึ่งคือ ความสามารถในการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ และ Riege (2005) ที่ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ข้อหนึ่งคือ บุคลากรในองค์กรขาดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรของโรงเรียนทุกฝ่ายมามีส่วนร่วมในการจัดทำซึ่งจะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ร่วมกันของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับ Kolody (2003) ได้วิจัยเรื่อง การวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ Senge โดยการศึกษาพบว่า องค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ปัจจัยหลัก และยุทธศาสตร์ Davenport and Prusak (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบหนึ่ง คือ มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และ Chen (2004) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัย Nova Southeastern ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยองค์กรเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวถึง แนวทางดำเนินงานเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ สำหรับยุทธศาสตร์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ Hansen และคนอื่นๆ (1999) และบดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเลือกใช้ยุทธศาสตร์แบบผสมผสาน (Hybrid strategy) โดยไม่ควรเลือกใช้เฉพาะยุทธศาสตร์ประเภทใดประเภทหนึ่ง เพราะจะทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลวได้ ยุทธศาสตร์ทั้งสองประเภทมีจุดเด่นแตกต่างกัน Codification strategy เน้นการจัดเก็บรวบรวมและเผยแพร่ ในขณะที่ Personalization strategy เน้นการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ แนวคิดในการใช้ยุทธศาสตร์แบบผสมผสานคือควรนำด้วยยุทธศาสตร์แบบ Personalization strategy ที่ให้ความสำคัญกับ “คน” โดยต้องมีกระบวนการสร้างบรรยากาศและการส่งเสริมให้ “คน” เข้ามาร่วมแบ่งปันความรู้ และตามด้วยกลยุทธ์ที่เน้นเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ เพื่อแพร่กระจายการใช้งานอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ Leitch and Rosen (2001) and Collison, Parcell (2004) ที่ศึกษาพบว่าองค์ประกอบด้านคน (People) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ การจัดการความรู้จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดคน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โดยคนจะเป็นทั้งผู้สร้างเครือข่าย และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และทักษะของคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ โดยในทศวรรษนี้ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมุ่งที่ความสามารถของคนในการสร้างนวัตกรรม และทำให้องค์กรมีความคล่องตัวพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ด้วย ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะใช้คน เป็นยุทธศาสตร์หลัก ที่ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กรเป็นอันดับแรก

ในส่วนของยุทธศาสตร์ย่อย 2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมาก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการสนทนากลุ่มพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ประการหนึ่งคือ บุคลากรมีทัศนคติที่เป็นไปในเชิงลบเกี่ยวกับ

การจัดการความรู้ สอดคล้องกับการศึกษาปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ในองค์กร Martin (2004) พบว่า ในสภาพปัจจุบันคนในสถาบันเกิดการต่อต้านกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้มีวงจรการเรียนรู้ที่ไม่เข้มแข็ง สาเหตุมาจากความเคยชินกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เคยชินกับการทำงานที่สะดวกสบาย และรู้สึกว่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีความสะดวกสบายและมั่นคงแล้ว จึงพยายามหาวิธีการต่อต้านสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่ การมีภาระงานมากเกินไป มีความคิดว่ากระบวนการความรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำอะไรมากเกินไป โดยมองไม่เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ย่อย 2.1 จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้องต่อการจัดการความรู้ ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการใดๆ

ยุทธศาสตร์ข้อที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เป็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงาน ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ทีมงานการจัดการความรู้

จากยุทธศาสตร์ย่อย 3.3 คือ การส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีนโยบาย/แนวทางการดำเนินการบางประการ คือ การส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากร เพื่อนำความรู้ไปพัฒนา การปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานด้วยความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งแนวทางการดำเนินการดังกล่าวต้องมีกระบวนการสื่อสารที่ดีระหว่างทีมงานที่รับผิดชอบการดำเนินการการจัดการความรู้กับบุคลากรของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐนียา ศิริประพฤทธิ์ (2548) ได้ศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้ขององค์การที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพ ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ 2) การให้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นที่เป็นเงินหรือของรางวัลและที่ไม่ใช่เงินหรือของรางวัล 3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน 4) การเชื่อมโยงความคิดใหม่กับความคิดเก่า 5) การสร้างข้อผูกพันของการกระทำ และ 6) การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ดังนั้นโรงเรียนควรพิจารณาความเหมาะสมในการแต่งตั้งทีมงานที่รับผิดชอบการดำเนินการการจัดการความรู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความน่าเชื่อถือ การให้สิ่งจูงใจที่เป็นรูปธรรมจากการสร้างความรู้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ และการสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ย่อย 3.2 กล่าวถึงการส่งเสริมการดำเนินการของผู้นำและภาวะผู้นำที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ มีนโยบาย/แนวทางการดำเนินการบางประการคือ การสนับสนุน

ผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ สนับสนุนผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากร เช่น เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้ในโรงเรียน และการสนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการนำการจัดการความรู้ไปลงสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ Davenport and Prusak (1999) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่ามี 9 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สำคัญ ประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ และการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ตามแนวความคิดของ จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2552: 40-41) เสนอว่า เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่พัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นสื่อสารให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการและใช้ความรู้ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ควรต้องเชื่อมโยงกับทรัพยากรและความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะสามารถใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ เป็นผลมาจากการศึกษาที่พบว่า โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯมีความพร้อมในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยี มีงบประมาณเพียงพอที่จะให้การสนับสนุน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี ในระดับมูลนิธิฯ มีหน่วยงานวิทยบริการ ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ มีหน้าที่ในการวางแผน พัฒนาระบบเทคโนโลยีของมูลนิธิฯ ผลจากการดำเนินการทำให้มีระบบบริหารงานของมูลนิธิฯ บนเครือข่ายที่เรียกว่า SWIS (School Web-based Information System) เพื่อเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างโรงเรียนต่างๆ ในเครือมูลนิธิฯ ดังนั้นการนำเอาการจัดการเรียนรู้เข้าไปประยุกต์เพิ่มเติมกับโปรแกรมที่มีอยู่จึงมีความเป็นไปได้มาก และจะเป็นประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และการสร้างเครือข่ายในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ เป็นผลจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ พบว่าโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการดำเนินการจัดการศึกษามาอย่างยาวนาน มีผู้ที่จบการศึกษาไปเป็นจำนวนมาก ศิษย์เก่ามากมายเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งความรู้ความสามารถของผู้ปกครองจำนวนมาก และองค์กรต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ที่มีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งถ้าโรงเรียนใน

เครือมูลนิธิฯ สามารถเข้าไปบริหารจัดการนำความรู้ความสามารถของบุคคลและองค์กรมาเป็นปัจจัยเสริม จะทำให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ประสบความสำเร็จได้ตามที่คาดหวังไว้

โดยสรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญครบทั้ง 5 ด้านตามแนวความคิดของ Moslehi (2004) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ว่าองค์กรต้องเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่องค์กรเน้น ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ข้อที่ 1 หลังจากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ที่สนับสนุนเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยองค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์ควรประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้และเนื้อหาซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ข้อที่ 2 และองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ คน องค์กร และเทคโนโลยีซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ข้อที่ 3-5 และสอดคล้องกับแนวคิดของ Leitch and Rosen (2001) และ Collison and Parcell (2004) ได้ทำการศึกษาถึงผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างของคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยองค์ประกอบทั้งสามจะมีส่วนของความสำเร็จร่วมกันอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้

6.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

6.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. ฝ่ายการศึกษาฯ ควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของแต่ละโรงเรียนได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น รูปแบบการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ต้องการ ระบบฐานข้อมูลความรู้ โครงสร้างพื้นฐาน หน่วยงานการจัดการความรู้ ระบบเทคโนโลยีเพื่อรองรับการจัดการความรู้ การให้รางวัล การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่เกิดประโยชน์กับโรงเรียนทั้งรูปธรรมและนามธรรมในระดับโรงเรียนและระดับมูลนิธิฯ เนื่องจากโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำกับและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ ระยะ 6 ปี พ.ศ.2553-2558 ที่ได้กล่าวถึงเรื่องสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้

2. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ ควรมีนโยบาย

ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารของโรงเรียนได้เข้าร่วมอบรมในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจและเห็นประโยชน์ ของการจัดการความรู้ หรืออาจจัดการอบรมสัมมนาให้กับผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

3. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ ควรมีนโยบายที่ส่งเสริมให้โรงเรียนได้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเห็นประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผลการวิจัยที่พบว่า ปัญหาสำคัญ คือ บุคลากรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ ทำให้มีทัศนคติที่เป็นไปในเชิงลบต่อการจัดการความรู้

4. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของมูลนิธิฯ ควรนำระบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในเรื่องการจัดการความรู้ทั้งระดับโรงเรียนและระดับมูลนิธิฯ โดยการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการสืบค้น การดำเนินการดังกล่าวจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์ของการดำเนินงานการจัดการความรู้ เนื่องจากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยมีความพร้อมสูงในเรื่องระบบเทคโนโลยีที่รองรับการบริหารของโรงเรียนและมีการเชื่อมโยงของเครือข่าย และยังมีโปรแกรมที่เรียกว่า SWIS (School Web-base Information System) ที่มูลนิธิฯ ใช้ในการบริหารข้อมูลร่วมกันของโรงเรียนในเครือฯ อยู่แล้ว

5. มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยฝ่ายการศึกษาของมูลนิธิฯ ควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้มาช่วยให้การแนะนำ เพื่อให้การดำเนินการได้เป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้องบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนและประสบผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของมูลนิธิฯ เนื่องจากผลการวิจัยที่พบว่าในกระบวนการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน บุคลากรต้องการคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน เนื่องจากผลการวิจัยพบความแตกต่างในด้านการจัดการความรู้และปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในแต่ละภูมิภาค เพื่อให้การดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน อันจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมูลนิธิฯ และประสบความสำเร็จในที่สุด

6.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาภาคเอกชน ซึ่งสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันอาจจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษาของตนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของแผนการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ กระบวนการนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยลงไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับนำข้อบกพร่องมาปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบหรือรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ และโรงเรียนอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไป

3. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ เพื่อเจาะลึกลงไปศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยซึ่งจะเป็นการต่อยอดงานวิจัยนี้ เพราะการวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถศึกษาเจาะลึกในรายละเอียดของปัจจัยเหล่านี้ได้

4. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมลรัตน์ วัชรินทร์. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO). [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา: http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/?p=143 [2552, กรกฎาคม 3]

กรมยุทธศึกษาทหาร. รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ของวิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า ประจำปีการศึกษา 2544. [ออนไลน์]. 2544. แหล่งที่มา: http://www.pcm.ac.th/qa/controlphp?ezSID=f6aca5309643aea1aa8c9d8a9a59b881&topgroupname=&groupname=intaud01. [2552, กรกฎาคม 16]

กรมวิชาการ. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว.

กรรณิกา เจิมเทียนชัย. 2539. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2547. การจัดการความรู้. [ออนไลน์]. 2547. แหล่งที่มา: www.m-society.go.th/document/news/news_1277.doc. [2552, กรกฎาคม 3]

กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. 2546. คู่มือสำหรับหัวหน้างานยุคใหม่ = Smart manager's handbook. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

กานดา ลือกาญจนวนิช. 2546. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกมัธยมศึกษา ปีพุทธศักราช 2550, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

กิตติ ลิ่มอภิชาต. สารจากคณบดี. [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา: http://medinfo.psu.ac.th/KM/tk1.html. [2552, กรกฎาคม 3]

โกศล ดีศีลธรรม. 2546. การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค.

คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. 2539. คู่มือการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.

คณะเซนต์คาเบรียลแแห่งประเทศไทย. 2551. สรุปการประชุมคณะกรรมฝ่ายการศึกษา ครั้งที่ 1/2551. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.

จุลชีพ ชินวรรโณ. 2545. สู่สหัสวรรษที่ 3 : กระแสเศรษฐกิจการเมืองโลกที่ไร้พรมแดน. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑารัตน์ สราวณวงศ์. 2552. การพัฒนาตัวแบบของกลยุทธ์การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา ภาควิชาสารสนเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ฉัตรชัย ธนาฤดี. 2547. การจัดการความรู้เพื่อนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาติ นาวิชิต. หลักการและรูปแบบในการกำหนดยุทธศาสตร์และกำลังรบ. วารสารนาวิกาธิปัตย์สาร 59 (กุมภาพันธ์-พฤษภาคม2545): 1-19.

ดวงเดือน จันทร์เจริญ. การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 1 (มกราคม-มีนาคม 2549): 252-265.

ทรงพล โสภณ. 2547. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองหล่อ เดชไทย. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์

นฤมล ตันธสุรเศรษฐ์. 2549. การจัดการความรู้กับการศึกษาตามอัธยาศัย = Knowledge management and informal education. กรุงเทพมหานคร: อิมพริ้น.

นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผล, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทรัตน์ เจริญกุล. 2551. การวางแผนกลยุทธ์. เอกสารประกอบการสอนวิชาการวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

บดินทร์ วิจารณ์. 2549. ปัญญาสู่การปฏิบัติ : กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบผสมผสาน (Hybrid Strategy). ผู้จัดการรายสัปดาห์ 1007: 4.

บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด. Knowledge Management. [ออนไลน์]. 2544. แหล่งที่มา: http: // micro.se-ed.com/content/mc196/MC196_112.asp. [2553, กรกฎาคม 3]

บุญดี บุญญากิจ. 2548. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

บุญมี จันทรวงศ์. 2543. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์ในภาคการเกษตร. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมสหกรณ์.

บุญส่ง หาญพานิช. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปกรณ์ ปรียากร. 2542. การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

ปฐนียา ศิริประพฤทธิ์. 2548. กระบวนการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจในการจัดการความรู้ขององค์การที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ ภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประพันธ์ ผาสุกยืด. 2549. การจัดการความรู้ : ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพมหานคร: ใยไหม.

ประพันธ์ ผาสุกยืด. 2550. การจัดการความรู้ : ฉบับขับเคลื่อน LO. กรุงเทพมหานคร: ใยไหม.

พจน์ พงศ์สุวรรณ. 2536. หลักยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮาส์.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ธรรกมลการพิมพ์.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2548. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว.

พักตร์ผจง วัฒนสิทธุ์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพโรจน์ อุลิต. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา: http://www.it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter9/c91.htm. [2552, กรกฎาคม 3]

มนต์ชัย พินิจจิตสมุทร. 2548. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: ฟอร์ดคอวลิดี้.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. การจัดการความรู้. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา: http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/aboutKM.asp 2551. [2552, กรกฎาคม 3]

มาโนช เวชพันธ์. 2532. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่องการมีส่วนร่วมทางการเมืองของข้าราชการประจำ : ศึกษาเปรียบเทียบข้าราชการพลเรือน ทหารและตำรวจ. มปท.

ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ :สร้างองค์การอัจฉริยะ.กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

รัตนา ณ ลำพูน. นักวิชาชีพสารสนเทศกับการจัดการความรู้. [ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา: http://www.human.cmu.ac.th/-lib/InformationSquare/Info23-10-246.html. [2552, กรกฎาคม 3]

ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2540. พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

วรากรณ์ ใช้เทียมวงศ์. 2547. แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การสื่อสารผ่านสื่อสารมวลชนและสื่อบุคคลเพื่อให้บริการไปรษณีย์เชิงธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารมวลชน ภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. 2546. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

วิจารณ์ พานิช. 2547. โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้ ฉบับ นักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: อิมพริ้น.

วิจารณ์ พานิช. 2550. ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิฑูร สิมะโชคดี. ความรู้ขององค์กร. [ออนไลน์]. 2547. แหล่งที่มา: http://sasuk12.com/ pattalung/ payom/organKnown.htm. [2552, กรกฎาคม 13]

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. 2550. กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วิโรจน์ สารรัตน. 2544. องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์.

ศุภลักษณ์ สุวรรณะชฎ. 2541. การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและการเผชิญหน้าทางการทหารลง. เอกสารการวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยกองทัพบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง.

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. การพัฒนากำลังคน. [ออนไลน์]. 2537. แหล่งที่มา: http://www.nectec.or.th/index.php?option=com_weblinks&catid=82&Itemid=116. [2552, กรกฎาคม 13]

สถาบันคีนัน แห่งเอเชีย. การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันที่ยั่งยืนในองค์กร. [ออนไลน์]. 2545. แหล่งที่มา: www.mbachula.info/joey/announce/10-45/seminar31oct-1nov2002.doc. [2552, พฤษภาคม 13]

สนานจิตร สุคนธทรัพย์. 2546. บริบททางการบริหารการศึกษา. Context in educational administration. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์: ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ

สมศักดิ์ คงเที่ยง. สมรรถนะในการปฏิบัติงานสายบริหาร. วารสารวิทยาจารย์ 12 (2550): 46.

สมศักดิ์ ภิญโญธรรมากร. 2548. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สารสนเทศ กองแผนงาน.

สวรส บัวมีธูป. 2547. การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปานครหลวง, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สายฝน เสกขุนทด. 2546. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุณิสา ศิลปศร. 2543. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน: ศึกษากรณีสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ. 2550. การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษาด้วยนวัตกรรมการจัดการความรู้ รายงานความก้าวหน้า การวิจัยครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2547. สาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทย. [ออนไลน์]. 2544. แหล่งที่มา: http://www.nesac.or.th/office/onesacpapers/paper09.php. [2552, พฤษภาคม 13]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548. การวางแผนยุทธศาสตร์. [ออนไลน์]. 2544. แหล่งที่มา: school.obec.go.th. [2552, พฤษภาคม 10]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545. แผนการจัดการศึกษาชาติ (พ.ศ.2545-2559). กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2551. กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553. คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา. นนทบุรี : เจริญผล.

อนุวัต สถิรศานต์. 2548. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษากรมควบคุมมลพิษ, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการสิ่งแวดล้อม ภาควิชาบริหารสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อมรเทพ ณ บางช้าง. ยุทธศาสตร์ในมุมมองของผม. วารสารนาวิกาธิปัตย์สาร 59. (กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2545): 20-25.

ภาษาอังกฤษ

American Productivity & Quality Center. KM Strategy. [Online]. 1996. Available from : http://www.apqc.org/search/apachesolr_search?filters=tid:380. [2009, May]

Anantatmula V. 2004. Advancing Project Management Tools beyond Quantitative Methods. Presented at the 18th IPMA International Congress on Project Management, Budapest: 19-20 June 2004.

Andreas Riege. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management, 9 (March 2005) : 18 - 35

Argyris,C. and Schon, D.A. 1978. Organization learning : a theory of action perspective. MA : Addison-Wesley.

Arthur Andersen. 1996. The KM Assessment Tools: External Benchmarking Version. USA : Winter.

Barron. Knowledge management for the next millennium : the next step for school library media specialists. School Library Media Activities Monthly, 16 (May 2000): 48-51.

Andre Beaufre. 1965. Total Strategy. New York : Praeger.

Bixler, C. 2000. Creating a dynamic knowledge management maturity continuum for increased enterprise performance and innovation. Washington : George Washington university.

Bonnie Rubenstein-Montano. SMARTVision: a knowledge-management methodology . Journal of Knowledge Management 5 (Apirl 2001): 300 - 310.

Boyett and Boyett. 2001. The Guru Guide to the Knowledge Economy. New York : Wiley.

Carl Binder. 1999. Handbook of Human Performance Technology. San Francisco : Jossey-Bass, Inc.

Certo and Peter. 1991. Strategic Management : concept and applications. New York : Mc Graw Hill.

Chen, Y. Paying Customers to Switch. Journal of Economics & Management Strategy 6 (Apirl 2004): 877–897.

Choi and Lee. Knowledge management enables, processes, an integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems 20 (January 2003): 179–228.

Choi, B., Poon, S. and Davis, J. Effects of knowledge management strategy on organizational performance. A complementarity theory-based approach. 38 (June 2008): 235-251.

Collison, C. and Parcell, G. Learning to Fly. [Online]. 2004. Available from : http://www.chriscollison.com/l2f. [2009, May]

Conpening, Louis J. Jr. 2003. Examination of the Interaction of Team Learning Variables within a Systems Focus on Organizational Learning and Learning Organization : A Study of a Nursing of Team at a Large Southeastern Teaching Hospital. Carolina: North Carolina State University.

Coukos-Semmel. Studied KM Administrative Practices Used in American. [Online]. 2002. Available from: doi.wiley.com/10.1002/asi.20194. [2009, May]

Davenport and Prasuk. The Co-evolution of Institutional Environments and Organizational Strategies: The Rise of Family Business Groups in the ASEAN Region. [Online]. 1994. Available from: http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/23/1/1. [2009, May]

Davenport, Delong and Beers. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้. [Online]. 1998. Available from : http://www.stks.or.th/blog/?p=164. [2009, May]

Davenport, T. H. Successful knowledge management projects. Sloan Management Review 39 (Febuary 1998): 43-57.

Davenport and Prusak. 1998. Working Knowledge : New Organization Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press.

David A. Garvin. Building a learning organization. Harvard Business Review 71(Apirl 1993): 80.

DeTienne and other. 2004. The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions of underperforming small firms. Washington: Academy of Management National Annual Meeting.

European Foundation for Quality Management (EFQM). Knowledge Management (KM). [Online]. 2008. Available from: http://www.dmsc.moph.go.th/webroot/biology/km/. [2009, May]

Forcadell, F.J. and Guadamillas, F. A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. Knowledge and Process Management 9 (March 2002): 162-171.

Gardner Research. Knowledge management in action. [Online]. 2002. Available from : http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=489448. [2009, May]

Gold, A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information Systems 18 (January 2002): 185-214

Graduate School of Bussiness, University of Texas at Austin. Outsourcing of Application Software: A Knowledge Management Perspective Hawaii International Conference on System Sciences (January 1998): 666-674.

Grover, V., & Davenport, T. H. General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. The Journal of Management Information Systems 18(January 2001): 5-21.

Hansen, M.T.,Nohria,N. and Tierney,T. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review (March 1999): 107-116.

Henrie, M. and Hedgepeth, O. Size is important in knowledge management. [Online]. 2003. Available from : http://www.tlainc.com/artc153.htm. [2009, May]

Horwitch, M. and Armacost, J. Helping Knowledge Management Be All It Can Be. The Journal of Business Strategy 23 (January 2002): 123-140.

Keyser, R.L. 2004. Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority. Alabama: The University of Huntsville.

Flash, Kimberly.. Treatment Strategies for Juvenile Delinquency. Alternative Solutions Child and Adolescent Social Work Journal. 20(June 2003): 509-527.

Klaus and Other. 2004. Content Analysis : An Introduction to Its Methodology Edition 2 Illustrated. USA: Sage.

Kolody, R. C. 2003. Guidelines for selecting methods and techniques. Florida: Krieger.

Kucza, Timo. 2001. Utilising Knowledge Management in Software Process Improvement – The Creation of a Knowledge Management Process Model. Nottingham: The University of Nottingham.

Leitch and Rosen. 2001. Knowledge Management. New York : IDG Press.

Liebowitz L, Beckman T. 1998. Knowledge Organizations : What Every Manager Should Knoe. Florida : CRC Press.

Lethwood, K.,Leonard, L and Sharratt, L. Conditions Fostering Organizational Learning in School . Education Administration Quarterly 34 (Apirl 1998) : 243-276.

Lewis Carroll In Liotta, P.H., and Richmond M.Lloyd. 2004. Strategy and Force Planning 4th ed. Newport : RI Naval War College Press.

Marquardt, M. J. 1996. Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. 2002. Building the Learning Organization : Mastering the 5 Element for Corporate Learning 2nd ed. U.S.A : Davies-Black Publishing.

Marquardt, M.J. and Reynolds, A. 1996. The global learning organization. New York: Irwin.

Martin, J. S. 2004. Enhancing and inhibiting interactions between business processing and knowledge production : A macro study of leadership and knowledge processing in higher education. Clemsom University.

Moslehi, Adel. 2004. Proposing a systemic view to intellectual capital measurement. IT and Financial Management Conference Tehran. University of Iran.

Morrow, N.M. 2001. Knowledge management: an introduction. Annual Review of Information Science and Technology 35 (January 2001): 381-422.

Nonaka, I. The knowledge creating company. Harvard Business Review 69 (November-December 1991): 96-104.

Nickols. 2000. The Knowledge Management Yearbook 2000-2001 ed. U.S.A.: Butterworth-Heinemann.

Nonaka I. and Takeuchi H. 1995. The Knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

O'Dell, C. 1996. A current review of knowledge management best practices. Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices. Business intelligence.

O'Dell and Grayson, C.J. 1998. If we only know what we know. New York: The Free Press.

O'Dell, Grayson and Essaides. 1998. If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. New York: Free Press.

Pace, Smith, and Mills. 1991. Human Resource Development. New Jersey : Prentice Hall.

Pettinger, R. 2002. The learning organization. Oxford: Capstone.

Probst, G. Raub, S. and Romhardt, K. 2000. Managing knowledge: Building Block for success. Chichester: John Wiley & Sons.

Robertson, J. Developing a knowledge management strategy. [Online]. 2004. Available from : http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/. [2009, May]

Sallis, E. and Jones, G. 2002. Knowledge Management in Education. London : Kogan page.

SAP. Effective Knowledge Management. [Online]. 2000. Available from: http://www.ukessays. com/ essays/business/effective-knowledge-management.php. [2009, June]

Savary, M. Knowledge management and competition in the consulting industry. California Management Review 41 (May 1999): 95-107

Senge, P.M. 1990. The fifth discipline : the art and practice of the learning organization. London : Century Press.

Senge, P.M. 1998. The fifth discipline challenge: mastering the twelve challenges to change in learning Organization. London: Century Press,

Singapore Productivity and Standards Board. 2001. Primer on Knowledge Management. Singapore : Integrated Press.

Smith, Heather A. and McKeen, James D. Developments in Practice IX:The Evolution of the KM Function. [Online]. 2003. Available from: http://aisel.aisnet.org/cais/vol12/iss1/4. [2009, June]

Smith et al. 2007. Management research. London : QED.

Stankosky. Earnst & Young KM International Survey. [Online]. 1996. Available from : www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=173. [2009, June]

Steward. T. A. Knowledge. The appreciating commodity 138 (October 1999): 199.

Sveiby, Karl E. What is Knowledge Management. [Online]. 2003. Available from : http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/kd/whwtiskm.shtml. [2009, June]

Swieringa, J. and Wierdsma, A. 1992. Becoming a learning organization: beyond the learning curve. Cambridge: Addison-Wesley.

The World Bank. KM Applications : World Bank & Thailand Experience Sharing. [Online]. 2007. Available from : www2.nesac.go.th/kms/Main_highlight/pdf/WB_KM.p. [2009, June]

Trapp, Holger. Benefits of an Intranet-based Knowledge Management System-Measuring the Effects. [Online]. 1999. Available from: http://www.avinci.de/competence/ publikationen/diplomarbeitholgertrapp.pdf. [2009, June]

Vaas, L. Brainstorming: Before Opening the floodgates to new KM Technologies, IT Managers

should Make Sure Users are Ready, Willing and Able to Share what Information they Know. PC Week 16 (January 1999): 65.

Wah, L. Making Knowledge stick. The Management Review (May 1999): 24-29

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. 1993. Sculpting the learning organization: The art and science of systematic change. San Francisco: Jossey-Bass.

Watkins, K.E. and Marsick, V.J. 1993. Sculpting the learning organization: lesson in the art and science of the systemic change. New york: Josey-Based.

Webster Dictionary. Webster Dictionary. [Online]. 2008. Available from : http://www.bus.utexas.edu/kman/. [2009, June]

Wheelen and Hunger. 1998. Strategic Management. 6th ed. London: Addison Wesley Longman, Inc.

Wiig, K. M. Knowledge management in public administration. Journal of Knowledge Management 6 (July 2002): 224–239.

Wigg, K. M. 1993. Knowledge Management Foundations. Texas: Schema Press.

Wiig, K. M. (1997). Roles of knowledge-based systems in support of knowledge management. New York : CRC Press.

Wigg, K. M. Knowledge Management : Where Did It From and Where Will It Go?. 2002). Expert systems with application 13 (January1997): 1-14.

Yulk, G. (Leadership in organization. NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
หนังสือขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยุทธศาสตร์
รายชื่อผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ
รายชื่อบุคลากรเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-3990

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชำนาญ เหล่ารักผล นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร (หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก) ครู และบุคลากรอื่นๆ ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิต ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาชัญญา รัตนอุบล

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**53-3584**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชำนาญ เหล่ารักผล นิสิตขั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย" โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อาชัญญา รัตนอุบล
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**3989**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชำนาญ เหล่ารักผล นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร (หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก) ครู และบุคลากรอื่นๆ ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อาชัญญา รัตนอุบล

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

Saint Gabriel's Foundation, Thailand
มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
2 ซอยแสงเงิน (ทองหล่อ 25) แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2712-9010-9, 0-2185-1445 โทรสาร 0-2185-1443
2 Soi Saeng-Ngoen (Thong-Loh 25), Kwaeng Khlong-Tan Nua, Khet Wattana, Bangkok 10110, Thailand
Tel. (66) 2712-9010-9, 2185-1445 Fax : (66) 2185-1443 ; http://www.mbsg.th.org, www.thaibrother.com ; e-mail : gpc@loxinfo.co.th

มซค. พิเศษ /2553

10 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย จดหมายขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้วย ภราดาชำนาญ เหล่ารักผล ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี กำลังศึกษาในระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย" โดยมีอาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ผู้วิจัยมีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการจัดสนทนากลุ่ม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ทางวิชาการของมูลนิธิฯต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศิริชัย ฟอนซีกา

(ภราดาศิริชัย ฟอนซีกา)

ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/**54-1774**

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายชำนาญ เหล่ารักผล นิสิตชั้นปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง“การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย” โดยมี อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาษีผล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
อาชัญญา รัตนอุบล
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

1. ดร.วรภัทร์ ภู่เจริญ	ประธานกรรมการบริหารบริษัทอริยชนจำกัด
2. รศ.ดร.สุรศักดิ์ หลาบมาลา	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
3. ดร.สมลักษณ์ สุเมธ	ที่ปรึกษา โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
4. ดร.บงกช เศวตามร์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเพลินพัฒนา ฝ่ายมัธยม
5. ภราดา ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1. ดร.วรภัทร์ ภู่เจริญ	ประธานกรรมการบริหารบริษัทอริยชนจำกัด
2. ดร.ชวลิต หมื่นนุช	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
3. ดร.ชโย ตรังอดิศัยกุล	อาจารย์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
4. ดร.บงกช เศวตามร์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเพลินพัฒนา ฝ่ายมัธยม
5. ภราดา ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ

รายชื่อผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยผู้ให้สัมภาษณ์และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

1. ภราดา ดร.อานันท์ ปรีชาวุฒิ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพมหานคร
2. ภราดา ดร.อนุศักดิ์ นิธิภัทราภรณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์คาเบรียล กรุงเทพมหานคร
3. ภราดามีศักดิ์ ว่องประชานุกูล	ผู้อำนวยการโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกประถม จังหวัดเชียงใหม่
4. ภราดาอาจิณ เต่งตระกูล	ผู้อำนวยการโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่
5. ภราดาสุรสิทธิ์ สุขชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ กรุงเทพมหานคร
6. ภราดา ดร.เลอชัย ลวสุต	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
7. ภราดามณฑล ประทุมราช	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
8. ภราดา ดร.สุรกิจ ศรีสราญกูลวงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง จังหวัดลำปาง
9. ภราดาชำนาญ เหล่ารักผล	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี กรุงเทพมหานคร
10. ภราดาเดชาชัย ศรีพิจารณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญระยอง จังหวัดระยอง
11. ภราดาทักษบุตร ไกรประสิทธิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
12. ภราดาวีระยุทธ บุญพราหมณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา
13. ภราดา ผศ.ดร.วินัย วิริยวิทยาวงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ กรุงเทพมหานคร
14. ภราดาอาวุธ ศิลาเกษ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคนครพนม จังหวัดนครพนม

รายชื่อบุคลากร เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

1.	มิสจิดาภา ชัยสงคราม	งานนโยบายและแผน	ร.ร.มงฟอร์ตแผนกมัธยม
2.	มิสสุทธิฉันท์ ศุภไพบูลย์กิจ	งานพัสดุครุภัณฑ์	ร.ร.มงฟอร์ตแผนกมัธยม
3.	มิสลัคณา บุญกัณฑ์	ผช.หน.สำนักผู้อำนวยการ	ร.ร.อัสสัมชัญลำปาง
4.	มาสเตอร์คมสันต์ รางศรี	หน.งานประกันคุณภาพ	ร.ร.อัสสัมชัญลำปาง
5.	มาสเตอร์ละเอียด พุ่มพู	หน.สำนักผู้อำนวยการ	ร.ร.อัสสัมชัญนครราชสีมา
6.	มาสเตอร์สมบูรณ์ สุขชัย	หน.งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร.ร.อัสสัมชัญนครราชสีมา
7.	มิสปริญญ์ทิพย์ แสนใจ	รองหัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ	ร.ร.อัสสัมชัญอุบลราชธานี
8.	มิสเสาวภาคย์ ใจเสน	งานนโยบายและแผน	ร.ร.อัสสัมชัญอุบลราชธานี
9.	มิสสุจารี สวัสดิ์กิจไพโรจน์	หัวหน้าฝ่ายธุรการ	ร.ร.อัสสัมชัญพาณิชยการ
10.	มิสอัญชลี ไรมาลี	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	ร.ร.อัสสัมชัญพาณิชยการ
11.	มิสศุภมาส ชัยประสิทธิ์	งานประกันคุณภาพ	ร.ร.อัสสัมชัญแผนกมัธยม
12.	มาสเตอร์ประดิษฐ์ ชัยปรีชา	หน.งานแผนและนโยบาย	ร.ร.อัสสัมชัญแผนกมัธยม
13.	มิสอัจฉรา ทองธารี	ผช.สำนักผู้อำนวยการ	ร.ร.อัสสัมชัญแผนกประถม
14.	มิสนิศารัตน์ คงสวัสดิ์	หน.งานวิจัย	ร.ร.อัสสัมชัญแผนกประถม
15.	มาสเตอร์เอกสิทธิ์ เมืองหมุด	หน.สำนักผู้อำนวยการ	ร.ร.อัสสัมชัญสมุทรปราการ
16.	มิสสุกัญญา ศิริเลิศพรรณา	หน.งานมาตรฐาน	ร.ร.อัสสัมชัญสมุทรปราการ
17.	มาสเตอร์สมยศ โสอุดร	หน.งานพัฒนาคุณภาพการศึกษา	ร.ร.อัสสัมชัญศรีราชา
18.	มิสเสาวนิจ จันพางาม	ผช.ฝ่ายปกครองปฐมวัย	ร.ร.อัสสัมชัญระยอง
19.	มาสเตอร์ชัยนรินทร์ ศรีประมง	งานนโยบายและแผน	ร.ร.อัสสัมชัญระยอง
20.	มิสปิยาภรณ์ คำเวียงจันทร์	หน.แผนกธุรการ	ร.ร.เซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา
21.	มิสสาวิตรี แขกเทศ	ผช.วิชาการประถม	ร.ร.เซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา
22.	มิสนฤมล น้อยอิ่ม	หน.ฝ่ายวิชาการ	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
23.	มาสเตอร์สมบัติ บุญสาพิพัฒน์	หน.สำนักผู้อำนวยการ	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
24.	มิสจิราพร คุณาบุตร	ผช.หน.ฝ่ายวิชาการประถม	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
25.	มาสเตอร์บัณฑิต คุณาบุตร	หน.แผนกบริการ	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
26.	มาสเตอร์เศกศักดิ์ นิติวัฒนานนท์	หน.ฝ่ายบริหารทั่วไป	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
27.	มาสเตอร์สันติ ศรีเครือแก้ว	หน.ศูนย์ดนตรี	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
28.	มาสเตอร์พนม จองเฉลิมชัย	ผช.หน.ฝ่ายวิชาการมัธยมต้น	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
29.	มาสเตอร์ฐานพัฒน์ ธีระเชาวพัฒน์	หน.ระดับประถมศึกษาปีที่ 4	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
30.	มาสเตอร์อัครัช ขันธปรีชา	หน.ระดับประถมศึกษาปีที่ 5	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี
31.	มิสดุลยปณิธิ์ กรณฑ์แสง	งานบุคคล	ร.ร.อัสสัมชัญธนบุรี

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

แบบตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

แบบสอบถามการวิจัย

สำหรับผู้บริหาร

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้
สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย

นายชำนาญ เหล่ารักผล
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการวิจัย

สำหรับผู้บริหาร

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยสอบถามผู้บริหาร ซึ่งผลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานแต่ประการใด จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบทุกคำถามทุกข้อให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้
4. การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์

ตอนที่ 3 สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. โครงสร้างพื้นฐาน
5. การวัดและประเมินผล

(กรุณาส่งแบบสอบถามคืนกับผู้รับผิดชอบของโรงเรียนภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553)

ตอนที่ 1
ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมคำลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

โรงเรียน.....

1. เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ น้อยกว่า 21 ปี ☐ 21 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี

☐ 51 – 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การบริหารในโรงเรียนของท่าน(เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

☐ ไม่เกิน 3 ปี ☐ 4 – 6 ปี

☐ 7 – 9 ปี ☐ 10 ปี ขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี

☐ 10 ปี ขึ้นไป

6. จำนวนนักเรียน/ประเภทของโรงเรียน

☐ ประเภทอาชีวศึกษา

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน มากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในการจัดการความรู้

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1. การแสวงหาความรู้										
1	โรงเรียนกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่บุคลากรต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงตามภาระงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย										
2	โรงเรียนจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือกันในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่										
3	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและองค์กร										
4	โรงเรียนสนับสนุนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กรและระหว่างบุคลากรกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก										
5	โรงเรียนส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้										
6	โรงเรียนมีการจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ โทรศัพท์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้										
7	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสวงหาความรู้ โดยการค้นหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน										
8	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ										
9	โรงเรียนส่งเสริมการจัดกิจกรรมความรู้ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ และแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ และแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับโรงเรียนอื่น										
11	โรงเรียนมีนโยบาย/มาตรการในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการสอนและแนะนำการทำงาน ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน										
12	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากภายนอกโรงเรียน										
	2. การสร้างความรู้										
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระ										
2	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการสอน และคำแนะนำในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน										
3	โรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร										
4	โรงเรียนสนับสนุนการสร้างและพัฒนาคู่มือการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบุคลากรในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น										
5	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร										
6	โรงเรียนมีการให้รางวัลบุคลากรที่สามารถนำความรู้มาพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร										
7	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน										
8	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการในการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม										
9	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม										
	3. ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้										
1	โรงเรียนมีการกำหนดให้บุคลากรจัดเก็บประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนการเรียนรู้ ในรูปแบบที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีกภายหลัง										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	โรงเรียนมีสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอ สะดวก และปลอดภัย										
3	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน แผนการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานผลการปฏิบัติงาน										
4	โรงเรียนสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของโรงเรียนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ										
5	โรงเรียนมีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล										
6	โรงเรียนมีผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ทำหน้าที่ในการตรวจสอบความรู้ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่มีต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้อง หรือไม่มีประโยชน์ออก										
7	โรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้										
8	โรงเรียนมีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน										
9	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ										
10	โรงเรียนมีการฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน										
	4. ด้านการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์										
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีการจัดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน										
2	โรงเรียนมีการจัดแหล่งรวบรวมการจัดการความรู้ในโรงเรียนให้บุคลากรนำเสนอ แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์										
3	โรงเรียนมีเอกสารและ/หรือเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้ความรู้										
4	โรงเรียนมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุม สัมมนา การจัดนิทรรศการสำหรับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร										
5	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับสถานศึกษาในเครือฯ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน										
6	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเป็นวิทยากรในการแบ่งปันความรู้ จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน										
8	โรงเรียนมีระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร										
9	โรงเรียนมีแนวทางการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Webpage, Webboard										
10	โรงเรียนสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน										
11	โรงเรียนมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร										
12	โรงเรียนมีการใช้ประโยชน์จากงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรจากโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า										
13	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในองค์กร										
14	โรงเรียนมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และพัฒนาโครงการใหม่ในโรงเรียน										

ตอนที่ 3
สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1. ภาวะผู้นำ										
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน										
3	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ										
4	ผู้บริหารมีเป้าหมาย / แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน										
5	ผู้บริหารผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ										
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น										
7	ผู้บริหารได้ให้การชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนา และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้										
8	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน										
9	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียน										
10	ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความ สำคัญกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกด้านในโรงเรียน										
11	ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป										
13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
14	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้										
15	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
	2. วัฒนธรรมองค์กร										
1	บุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ										
2	โรงเรียนเห็นคุณค่าของความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้										
3	โรงเรียนมีบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร										
4	โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม										
5	โรงเรียนสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน										
6	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน										
7	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน										
8	โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิดที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน										
9	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน										
10	โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ										
11	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ความรู้										
12	บรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน										
	3. เทคโนโลยีสารสนเทศ										
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้สืบค้นความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ตรงตามความต้องการและทันเวลา										
2	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น Computer Server ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ										
3	โรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms เดียวกันที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น										
5	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว										
6	โรงเรียนมีฐานข้อมูล/สารสนเทศ เช่น Data based, E-learning, E-Office, Webpage ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความน่าเชื่อถือ										
7	โรงเรียนมีคลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหาความรู้										
8	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น กล่าวคือทุกสถานที่และทุกเวลา										
9	โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง										
10	โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ										
11	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรในโรงเรียน										
12	โรงเรียนได้จัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความรู้										
13	โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม โดยมีระบบพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดการความรู้										
14	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้										
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบให้เพียงพอในการบำรุงรักษา และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการการจัดการความรู้										
	4. โครงสร้างพื้นฐาน										
1	โรงเรียนมีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้										
2	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ										
3	โรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน										
4	โรงเรียนมีการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	โรงเรียนกำหนดเวลาในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน										
6	โรงเรียนมีวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้										
7	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล										
8	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ										
9	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน										
10	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน										
11	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน										
12	โรงเรียนมีการหมุนเวียนงาน ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งาน และทักษะใหม่ๆ										
13	โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน เป็นโครงสร้างที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ไม่มีลำดับขั้นที่มากหรือซับซ้อนเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน										
14	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ										
	5. การวัดและประเมินผล										
1	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายเพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่มาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด										
2	โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน										
3	โรงเรียนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินการผลจัดการความรู้ เพื่อที่จะระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้										
4	โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมิน หรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด										
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	โรงเรียนมีกำหนดตารางเวลาที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้										
7	โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้										
8	โรงเรียนจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมจัดการความรู้										
9	โรงเรียนมีการจัดระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ที่บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นได้										
10	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐานกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
11	โรงเรียนมีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน										
12	โรงเรียนมีการทบทวนการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้อง เหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน										
13	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร										
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป										

แบบสอบถามการวิจัย

สำหรับผู้ร่วมบริหาร

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้
สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย

นายชำนาญ เหล่ารักผล
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการวิจัย

สำหรับผู้ร่วมบริหาร หัวหน้าฝ่ายต่างๆ

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยสอบถามผู้ร่วมบริหาร รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ซึ่งผลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานแต่ประการใด จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบทุกคำถามทุกข้อให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้
4. การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์

ตอนที่ 3 สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. โครงสร้างพื้นฐาน
5. การวัดและประเมินผล

(กรุณาส่งแบบสอบถามคืนกับผู้รับผิดชอบของโรงเรียนภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553)

ตอนที่ 1
ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมคำลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

โรงเรียน.....

1. เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ น้อยกว่า 21 ปี ☐ 21 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี

☐ 51 – 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน(เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี

☐ 21 ปี ขึ้นไป

5. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน

☐ รองผู้อำนวยการ

☐ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

☐ หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน (กิจกรรม / ปกครอง)

☐ หัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงิน (ธุรการ / การเงิน)

☐ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (บริการ / อาคารสถานที่)

☐ หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ

6. จำนวนนักเรียน/ประเภทของโรงเรียน

☐ ประเภทอาชีวศึกษา

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน มากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการความรู้

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1. การแสวงหาความรู้										
1	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายที่บุคลากรของหน่วยงานต้องเรียนรู้ ซึ่งตรงตามภาระงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน										
2	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรร่วมมือกันในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาหน่วยงานอย่างเต็มที่										
3	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อความรู้ วิทยาการใหม่ๆ พร้อมที่จะเปิดรับเข้ามาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน										
4	หน่วยงานมีกระบวนการที่เป็นระบบในการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่หลากหลาย										
5	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้โดยตรง										
6	หน่วยงานมีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้										
7	หน่วยงานมีฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ สำหรับให้บุคลากรได้แสวงหาและรวบรวมความรู้										
8	หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกโรงเรียน										
9	หน่วยงานใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	หน่วยงานส่งเสริมให้มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานอื่น										
11	หน่วยงานจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้ และแสดงความคิดเห็นกับโรงเรียนอื่น										
12	หน่วยงานดำเนินการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการสอน และแนะนำการทำงาน ให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน										
13	หน่วยงานมีบทบาทในการจัดหรือประสานงานให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปดูงานภายนอกโรงเรียนเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน										
	2. ด้านการสร้างความรู้										
1	หน่วยงานมีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการสร้างความรู้ใหม่จากความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากบทเรียนการเรียนรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) เพื่อสนับสนุนความสำเร็จในการทำงาน										
2	หน่วยงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าอย่างมีอิสระอยู่เสมอ										
3	หน่วยงานจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสร้างความรู้ให้กับบุคลากร										
4	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งความรู้ต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน										
5	หน่วยงานมีการอบรมให้กับบุคลากรมีการศึกษา ทำความเข้าใจคู่มือการทำงาน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น										
6	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่โดยเป็นการสร้างแนวคิด ทฤษฎีใหม่เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิม										
7	หน่วยงานมีการจัดระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อบุคลากรที่สามารถนำความรู้มาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้										
8	หน่วยงานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาสร้างสรรค์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	หน่วยงานมีการจัดสื่อและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการดำเนินตามกระบวนการการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม										
10	หน่วยงานจัดกิจกรรมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน										
	3. ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้										
1	หน่วยงานมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บ และการสืบค้นความรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน										
2	หน่วยงานจัดเก็บความรู้ เช่น คู่มือการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียน การเรียนรู้ ประสบการจากผู้เชี่ยวชาญ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ										
3	หน่วยงานมีการจัดสถานที่สำหรับการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอ เป็นสัดส่วน และสะดวกในการสืบค้น										
4	หน่วยงานมีการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของหน่วยงานโดยการบันทึกความรู้ลงในเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ของหน่วยงาน										
5	หน่วยงานมีการให้คำแนะนำแก่บุคลากรในสังกัดเกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล										
6	หน่วยงานมีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการตรวจสอบความรู้ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่มีต่อการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และกำจัดความรู้เก่าที่ล้าสมัย ไม่ถูกต้อง หรือไม่มีประโยชน์ออก										
7	หน่วยงานมีการกระตุ้นและให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการใช้คอมพิวเตอร์ และอินเตอร์เน็ต เพื่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้										
8	หน่วยงานมีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน										
9	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่จัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ										
10	หน่วยงานมีการให้คำแนะนำและมีระบบช่วยเหลือบุคลากรในการใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน										
	4. ด้านการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์										
1	หน่วยงานกำหนดกระบวนการหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติเกี่ยวกับการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรนำเสนอ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในแหล่งที่รวบรวมการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
3	หน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลและเอกสารเพื่อใช้เผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่แก่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆที่ต้องการใช้ความรู้										
4	หน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรู้แบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์ หรือผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ เพื่อเผยแพร่*ภายใน*สถานศึกษา										
5	หน่วยงานมีการเผยแพร่ความรู้ในรู้แบบของเอกสาร สิ่งพิมพ์ หรือผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ เพื่อเผยแพร่*ภายนอก*สถานศึกษา										
6	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุม สัมมนา การจัดนิทรรศการ										
7	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การทำงาน										
8	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะโดดเด่นเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น										
9	หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น										
10	หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลระบบการถ่ายทอด และเผยแพร่ความรู้										
11	หน่วยงานมีกระบวนการและวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย สะดวก และมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารเข้าใจได้ง่าย										
12	หน่วยงานมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร										
13	หน่วยงานมีการใช้ประโยชน์จากงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรรจากโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่า										
14	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการวางแผนตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และพัฒนาโครงการใหม่ ภายในองค์กร										

ตอนที่ 3
สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1. ภาวะผู้นำ										
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน										
3	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ										
4	ผู้บริหารมีเป้าหมาย / แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน										
5	ผู้บริหารผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียนที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ										
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น										
7	ผู้บริหารได้ให้การชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนา และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้										
8	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน										
9	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆของโรงเรียน										
10	ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกด้านในโรงเรียน										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ										
12	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป										
13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
14	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้										
15	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
	2. วัฒนธรรมองค์กร										
1	บุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ										
2	โรงเรียนเห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้										
3	การจัดการความรู้จะช่วยเสริมสร้างบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน										
4	บุคลากรมีบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร										
5	โรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม										
6	โรงเรียนสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน										
7	โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน										
8	โรงเรียนสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน										
9	โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด ที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน										
10	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน										
11	โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ										
12	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ความรู้										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	บรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน										
	3. เทคโนโลยีสารสนเทศ										
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้สืบค้นความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ตรงตามความต้องการและทันเวลา										
2	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น Computer Server ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ										
3	โรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้										
4	โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น										
5	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว										
6	โรงเรียนมีฐานข้อมูล/สารสนเทศ เช่น Data based, E-learning, E-Office, Webpage ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความน่าเชื่อถือ										
7	โรงเรียนมีคลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหาความรู้										
8	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ในทุกสถานที่และทุกเวลา										
9	โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง										
10	โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ										
11	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรในโรงเรียน										
12	โรงเรียนได้จัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้										
13	โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมโดยมีระบบพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดการความรู้										
14	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบให้เพียงพอในการบำรุงรักษา และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้										
	4. โครงสร้างพื้นฐาน										
1	โรงเรียนมีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้										
2	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ										
3	โรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน										
4	โรงเรียนมีการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล										
5	โรงเรียนกำหนดเวลาในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน										
6	โรงเรียนมีวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้										
7	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล										
8	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ										
9	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน										
10	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน										
11	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน										
12	โรงเรียนมีการหมุนเวียนงาน ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งาน และทักษะใหม่ๆ										
13	โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน เป็นโครงสร้างที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ไม่มีลำดับขั้นที่มากหรือซับซ้อนเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน										
14	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเหมาะสม										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	5. การวัดและประเมินผล										
1	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด										
2	โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน										
3	โรงเรียนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อที่จะระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้										
4	โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมิน หรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด										
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้										
6	โรงเรียนมีกำหนดตารางเวลาที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้										
7	โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้										
8	โรงเรียนจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้										
9	โรงเรียนมีการจัดระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ที่บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นได้										
10	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้วิธีเทียบเคียงกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
11	โรงเรียนมีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน										
12	โรงเรียนมีการทบทวนการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้อง เหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน										
13	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร										
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

แบบสอบถามการวิจัย

สำหรับครูและบุคลากรอื่นๆ

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้
สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย

นายชำนาญ เหล่ารักผล
นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการวิจัย

สำหรับครูและบุคลากรอื่นๆ

การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยสอบถาม ครูและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งผลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานแต่ประการใด จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบทุกคำถามทุกข้อให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บ และสืบค้นความรู้
4. การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์

ตอนที่ 3 สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. โครงสร้างพื้นฐาน
5. การวัดและประเมินผล

(กรุณาส่งแบบสอบถามคืนกับผู้รับผิดชอบของโรงเรียนภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553)

ตอนที่ 1
ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมคำลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

โรงเรียน.....

1. เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

☐ น้อยกว่า 21 ปี ☐ 21 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี ☐ 41 – 50 ปี

☐ 51 – 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่าน(เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี

☐ 21 ปี ขึ้นไป

5. ตำแหน่งการปฏิบัติงาน

☐ หัวหน้ากลุ่มสาระ / หัวหน้างาน ☐ ครูผู้สอน

☐ ครูสนับสนุน / บุคลากรทางการศึกษา ☐ เจ้าหน้าที่ / บุคลากรอื่นๆ

6. จำนวนนักเรียน/ประเภทของโรงเรียน

☐ ประเภทอาชีวศึกษา

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 4,000 คน

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน 4,000-4,499 คน

☐ ประเภทสายสามัญ จำนวนนักเรียน มากกว่า 4,500 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2
สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประงค์ในการจัดการความรู้

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1. การแสวงหาความรู้										
1	ท่านกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย										
2	ท่านให้ความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมวางแผน เพื่อกำหนดความรู้ที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่										
3	ท่านให้ความสำคัญกับความรู้ วิทยาการใหม่ๆ และพร้อมที่จะเปิดรับความรู้เหล่านั้นมาใช้เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเองและองค์กร										
4	ท่านแสวงหาและรวบรวมความรู้จากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้โดยตรง										
5	ท่านแสวงหาและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ คู่มือ และตำรา										
6	ท่านแสวงหาและรวบรวมความรู้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต โทรทัศน์ โทรศัพท์										
7	ท่านแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการค้นหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน										
8	ท่านแสวงหาความรู้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนางานที่รับผิดชอบ										
9	ท่านศึกษา ค้นคว้า และติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหว เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการความรู้										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	ท่านได้รับความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในสายงานเดียวกัน และต่างสายงาน										
11	ท่านได้รับความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในโรงเรียนอื่น										
12	ท่านได้รับการสอน และคำแนะนำในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน										
13	ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม และออกไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน										
14	ท่านกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ที่โรงเรียนได้จัดขึ้น										
	2. ด้านการสร้างความรู้										
1	โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัดให้อิสระแก่ท่านในการเรียนรู้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่า										
2	ท่านมีโอกาสได้นำความรู้ที่ได้รับจากการสอน และคำแนะนำในการทำงานจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน										
3	ท่านมีโอกาสระดมความคิดร่วมกับบุคลากรอื่น ในการกำหนดกิจกรรม การทำงานเป็นทีมในการจัดการความรู้										
4	ท่านมีโอกาสสร้างความรู้จากการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ										
5	ท่านได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือการออกไปศึกษาดูงานจากภายนอกโรงเรียน มาพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น										
6	ท่านศึกษา ทำความเข้าใจคู่มือการทำงาน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น										
7	ท่านสามารถพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ โดยเป็นการสร้างแนวคิด ทฤษฎีใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับความรู้เดิม										
8	ท่านได้นำความรู้จากฐานข้อมูลของโรงเรียนมาพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้										
9	ท่านมีโอกาสนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนมาสร้างสรรค์ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในโรงเรียน										
10	ท่านดำเนินงานตามกระบวนการการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากความรู้เดิม										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	ท่านให้ความร่วมมือกับหน่วยงานในการผลิตหรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้ และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องาน										
	3. ด้านการจัดเก็บและสืบค้นความรู้										
1	ท่านมีการจัดเก็บความรู้และประสบการณ์ เช่น วิธี/กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติที่ดี บทเรียนการเรียนรู้ ลงในแฟ้มสะสมผลงานหรือรายงานการปฏิบัติงานเป็นประจำ										
2	ท่านจัดเก็บประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ ในรูปแบบที่สามารถสืบค้นและนำกลับมาใช้ได้อีกภายหลัง										
3	ท่านจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารสารต่างๆ ทั้งการเขียนและการพิมพ์ เช่น แผนการสอน , เอกสารประกอบการสอน , คู่มือการปฏิบัติงาน , รายงานผลการปฏิบัติงาน										
4	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของหน่วยงานและโรงเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้										
5	ท่านมีการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล										
6	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ตในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้										
7	ท่านสืบค้นความรู้ จากแหล่งความรู้ภายในโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ										
8	ท่านนำความรู้ที่จัดเก็บ ในฐานข้อมูลของหน่วยงานต้นสังกัดไปใช้ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต										
9	ท่านสามารถใช้อุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่โรงเรียนและหน่วยงานจัดไว้ให้ เพื่อค้นหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน										
10	ท่าน สามารถค้นหาข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์กรได้อย่างรวดเร็ว เมื่อต้องการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน										
	4. ด้านการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์										
1	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่มีการจัดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน										
2	ท่านมีโอกาสนำเสนอ แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ลงในแหล่งที่รวบรวมการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
3	ท่านมีการเผยแพร่และการแบ่งปันความรู้ผ่านวิธีต่างๆ กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้ความรู้ในเรื่องนั้น										
4	ท่านมีโอกาสเผยแพร่ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับบุคลากรจากหน่วยงานอื่นๆ ในงานประชุม งานสัมมนา และงานการจัดนิทรรศการต่างๆ										
ข้อ	**เนื้อหา**	**สภาพปัจจุบัน**					**สภาพที่พึงประสงค์**				

		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	ท่านมีโอกาสเป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุมกับสถานศึกษาในเครือฯเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน										
6	ท่านใช้ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ตที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร										
7	ท่านเผยแพร่ ความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคลากรอื่นด้วย โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน เช่น Webpage, Web board										
8	ท่านมีการนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากศึกษาค้นคว้าผ่านระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต และสื่อต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้										
9	ท่านได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์จากหน่วย/องค์กร อย่างเหมาะสมและเพียงพอ										
10	ท่านมีโอกาสนำความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้ ไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาทั้งในการทำงาน และการดำรงชีวิต										

ตอนที่ 3
สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้

คำชี้แจง แบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อองค์กรในการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	1. ภาวะผู้นำ										
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อนโยบายการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน										
3	ผู้บริหารมีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำการจัดการความรู้ลงสู่การปฏิบัติ										
4	ผู้บริหารมีเป้าหมาย / แผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียน										
5	ผู้บริหารผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญของโรงเรียน ที่ทุกหน่วยงานต้องนำไปปฏิบัติ										
6	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในโรงเรียน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น										
7	ผู้บริหารได้ให้การชี้แนะบุคลากรให้เกิดการพัฒนา และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้										
8	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในสถาบัน										
9	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้หัวหน้าหน่วยงานนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆของโรงเรียน										
10	ผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานทุกด้านในโรงเรียน										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ เทคโนโลยี เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ										
12	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ช่วยส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ และขจัดปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่างๆ ต่อการแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ให้หมดไป										
13	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
14	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือกับบุคลากรอื่น ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้										
15	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
	2. วัฒนธรรมองค์กร										
1	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีความพร้อมที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติ										
2	บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าความสำเร็จ และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้										
3	บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อว่าการจัดการความรู้จะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในโรงเรียน										
4	บุคลากรสร้างบรรยากาศของการพูดคุย แลกเปลี่ยนกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาตนเองและองค์กร										
5	บุคลากรในโรงเรียนมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม										
6	โรงเรียนสร้างบรรยากาศของความจริงใจ และการนับถือซึ่งกันและกัน										
7	บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน										
8	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาความรู้ของโรงเรียน										
9	โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่เปิดกว้างและโปร่งใสทางความคิด ที่เอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน										
10	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน										
11	โรงเรียนมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจ										
12	โรงเรียนมีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ความรู้										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	บรรยากาศของโรงเรียนเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน										
	3. เทคโนโลยีสารสนเทศ										
1	ท่านสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้สืบค้นความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ตรงตามความต้องการและทันเวลา										
2	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น Computer Server ที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ										
3	โรงเรียนมีเครือข่ายภายใน เช่น Intranet ระบบ SWIS (School Web Based Information System) ที่มี Platforms ที่สนับสนุนระบบการจัดการความรู้										
4	โรงเรียนมีเครือข่ายภายนอก เช่น Website ของมูลนิธิฯ เพื่อเผยแพร่ความรู้สำหรับสถาบันในเครือฯ และสถาบันอื่น										
5	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ ระบบอินเตอร์เน็ต และอินทราเน็ต ในการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว										
6	โรงเรียนมีฐานข้อมูล/สารสนเทศ เช่น Data based, E-learning, E-Office, Webpage ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีความน่าเชื่อถือ										
7	โรงเรียนมีคลังข้อมูลและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ในการจัดเก็บและเข้าถึงเนื้อหาความรู้										
8	โรงเรียนมีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ในทุกสถานที่และทุกเวลา										
9	โรงเรียนมีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและในการพัฒนาตนเองของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง										
10	โรงเรียนมีการอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ										
11	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรในโรงเรียน										
12	โรงเรียนได้จัดทำ Web board ไว้สำหรับให้บุคลากรเข้ามาซักถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้										
13	โรงเรียนมีการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมโดยมีระบบพื้นฐานเดียวกันเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการจัดการความรู้										
14	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบการจัดการความรู้										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	โรงเรียนมีการจัดสรรงบให้เพียงพอในการบำรุงรักษา และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการความรู้										
	4. โครงสร้างพื้นฐาน										
1	โรงเรียนมีสถานที่เฉพาะสำหรับบุคลากรในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้										
2	โรงเรียนส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้โดยการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ										
3	โรงเรียนมีการแต่งตั้งทีมงานจัดการความรู้ ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน										
4	โรงเรียนมีการจัดวางบุคลากรให้อยู่ในหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ รวมถึงบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล										
5	บุคลากรในโรงเรียนมีเวลาการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาเพียงพอในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน										
6	โรงเรียนมีวิธีการอย่างชัดเจนในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้										
7	โรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล										
8	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ										
9	โรงเรียนให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน										
10	โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจำนวนเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน										
11	โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ที่ตรงกับภาระงาน										
12	โรงเรียนมีการหมุนเวียนงาน ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานและทักษะใหม่ๆ										
13	โครงสร้างการทำงานของโรงเรียน เป็นโครงสร้างที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ไม่มีลำดับขั้นที่มากหรือซับซ้อนเกินไปอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน										
14	โรงเรียนมีระบบการบริหารงานที่เน้นการบริหารงานแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างเหมาะสม										

ข้อ	เนื้อหา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	5. การวัดและประเมินผล										
1	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และประสบความสำเร็จในระดับใด										
2	โรงเรียนมีเครื่องมือวัดผลการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน										
3	โรงเรียนมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อที่จะระบุปัญหา อุปสรรคของการจัดการความรู้										
4	โรงเรียนมีเกณฑ์การประเมิน หรือตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบดูว่ากิจกรรมการจัดการความรู้ใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด										
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการจัดการความรู้										
6	โรงเรียนมีกำหนดตารางเวลาที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการความรู้										
7	โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่รับผิดชอบการประเมินผลการจัดการความรู้										
8	โรงเรียนจัดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้										
9	โรงเรียนมีการจัดระบบการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ที่บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นได้										
10	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้วิธีเทียบเคียงกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการจัดการความรู้ในโรงเรียน										
11	โรงเรียนมีการประเมินทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน										
12	โรงเรียนมีการทบทวนการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบดูว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ มีความถูกต้อง เหมาะสม และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน										
13	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินโครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร										
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับทราบผลการประเมินเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการประเมินผลจัดการความรู้รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดี

แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การวิจัยเรื่อง "การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย"

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....วัน-เวลาที่ให้สัมภาษณ์.....

<u>ประเด็นคำถาม</u>

1. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญ และจำเป็นเพียงใดต่อการบริหารงานในโรงเรียน และท่านมีแนวทางอย่างไรในนำการจัดการความรู้ไปใช้ในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จ

   .....

   .....

   .....

2. ท่านคิดว่าการดำเนินการจัดการความรู้ในโรงเรียนมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ปัญหาด้านใดที่มีความรุนแรงมากที่สุดที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และท่านมีแนวทางที่จะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร

   .....

   .....

   .....

3. ท่านมีแนวทาง / วิธีการใด ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียน ท่านประสบปัญหาใดบ้างในการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ และท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

   .....

   .....

   .....

4. ท่านมีแนวทาง / วิธีการใด ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง / ร่วมกันเป็นทีม ท่านประสบปัญหาใดบ้าง ในการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนสร้างความรู้ และท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

   .....

   .....

5. ท่านมีแนวทาง / วิธีการใด ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ ท่านประสบปัญหาใดบ้างในการส่งเสริมให้บุคลากรจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

   .....

   .....

6. ท่านมีแนวทาง / วิธีการใด ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้และข้อมูลที่มีอยู่หรือไม่ ท่านประสบปัญหาใดบ้างในการส่งเสริมให้บุคลากรถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ และท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

   .....

   .....

7. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ท่านคิดว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่านคืออะไร ขอให้ท่านนำเสนอแนวทางในการส่งเสริมจุดแข็ง และแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว

   .....

   .....

8. ท่านคิดว่าในการจัดการความรู้ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงใด ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไรที่จะทำให้การจัดการความรู้ในโรงเรียนประสบความสำเร็จ

   .....

   .....

9. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุน และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนของท่านมีอะไรบ้าง ท่านมีแนวทางอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่าโรงเรียนมีเทคโนโลยี ในการให้บริการแก่บุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ เพียงพอหรือไม่ อย่างไร ท่านมีแนวคิดอย่างไรในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพต่อการจัดการความรู้ในโรงเรียน

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่าโครงสร้างพื้นฐานของจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่านมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดเพื่อสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในโรงเรียน ท่านมีแนวทางที่จะปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานอย่างไร เพื่อให้การจัดการความรู้ในโรงเรียนประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

12. ท่านคิดว่ารูปแบบหรือแนวทางในการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่านควรเป็นอย่างไร ท่านมีวิธีการนำผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในโรงเรียนของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การประเมินยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการวิจัยซึ่งกำหนดให้มีการประเมินความเหมาะสมและความถูกต้องของยุทธศาสตร์ฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ฯให้มีความสมบูรณ์ก่อนการนำเสนอเป็นรายงานวิจัยในขั้นต่อไป ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ให้มีคุณภาพและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ ขอพระผู้เป็นเจ้าอวยพรท่าน และครอบครัวตลอดไป

ภราดาชำนาญ เหล่ารักผล
ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้จัดทำ(ร่าง)ยุทธศาสตร์ดังกล่าวโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน สภาพการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ จากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 สถาบัน ขั้นตอนการจัดทำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์โดยสรุปคือ นำผลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จัดทำวิเคราะห์ TOWS Matrix เชื่อมโยงประเด็นหลักกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อ	**ข้อความ**	**ระดับความคิดเห็น**				
		5	4	3	2	1
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร					
1	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 1.1 ส่งเสริมให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 1.2 ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ภายในโรงเรียน					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
3	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 1.3 ส่งเสริมกระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียน					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 **พัฒนาโรงเรียนในเครือฯเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน**					
4	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
5	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 2.2 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
6	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 2.3 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
7	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 2.4 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ของบุคลากร					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
8	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 2.5 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
9	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 2.6 ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 2.7 ส่งเสริมกระบวนการรวมรวม จัดเก็บ เผยแพร่ องค์ความรู้ที่ดี เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้					
11	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 3.1 ส่งเสริมและผลักดันให้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน เพื่อความสำเร็จในการจัดการความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
12	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 3.2 ส่งเสริมการดำเนินการของผู้นำและภาวะผู้นำที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
13	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 3.3 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 3.4 จัดให้มีทีมงานการจัดการความรู้ที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียน					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้					
15	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 4.1 ส่งเสริมบุคลากรภายในโรงเรียนให้สามารถใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
16	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 4.2 จัดให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
17	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 4.3 จัดให้มีการประเมินผลประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้					
18	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 5.1 จัดตั้งศูนย์กลางการจัดการความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
19	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 5.2 สร้างเครือข่ายระหว่างบุคลากร และหน่วยงานภายในโรงเรียน ในการดำเนินการจัดการความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
20	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 5.3 สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนภายในเครือฯ ในการจัดการความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					
21	**ยุทธศาสตร์ย่อย** 5.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการจัดการความรู้					
	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม					

ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้ประเมิน.....

(.....)

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและการนำไปใช้ของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การประเมินยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการวิจัยซึ่งกำหนดให้มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำยุทธศาสตร์ฯ ไปใช้ โดยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ฯให้มีความสมบูรณ์ก่อนการนำเสนอเป็นรายงานวิจัยในขั้นต่อไป ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ให้มีคุณภาพและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ ขอพระผู้เป็นเจ้าอวยพรท่าน และโรงเรียนของท่านตลอดไป

ภราดาชำนาญ เหล่ารักผล
ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้สำหรับโรงเรียนสังกัดในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้จัดทำ(ร่าง)ยุทธศาสตร์ดังกล่าวโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน สภาพการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเอื้อต่อการจัดการความรู้ จากโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจำนวน 15 สถาบัน ขั้นตอนการจัดทำ(ร่าง) ยุทธศาสตร์โดยสรุปคือ นำผลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จัดทำวิเคราะห์ TOWS Matrix เชื่อมโยงประเด็นหลักกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสม/เป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การประเมินผลภาพรวมยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ในทุกระดับขององค์กร					
1	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน					
2	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน					
3	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง					
4	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ					
5	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล					
6	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงานและองค์กร					
7	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
8	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การประเมินผลภาพรวมยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโรงเรียนในเครือฯเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน					
9	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน					
10	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน					
11	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง					
12	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ					
13	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล					
14	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงานและองค์กร					
15	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
16	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง					
	การประเมินผลภาพรวมยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมโครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้					
17	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน					
18	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน					
19	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง					
20	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ					
21	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล					
22	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงานและองค์กร					
23	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
24	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การประเมินผลภาพรวมยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้					
25	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน					
26	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน					
27	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง					
28	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ					
29	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล					
30	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงานและองค์กร					
31	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
32	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง					
	การประเมินผลภาพรวมยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้					
33	การกำหนดเนื้อหาสาระครอบคลุมครบถ้วน					
34	การกำหนดวิธีดำเนินการยุทธศาสตร์มีความชัดเจน					
35	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้จริง					
36	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ					
37	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียล					
38	เนื้อหาสาระของยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคล หน่วยงานและองค์กร					
39	เป็นที่ยอมรับได้ของผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา					
40	ยุทธศาสตร์มีประโยชน์และคุ้มค่ากับการนำไปปฏิบัติจริง					

ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้ประเมิน.....

(.....)

ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านครั้งนี้

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายชำนาญ เหล่ารักผล เกิดเมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2505 ที่อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี สำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกปรัชญา จากวิทยาลัยแสงธรรม ปีการศึกษา 2530 ปริญญาศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2534 ปริญญาศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกวัดผลการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2536 และปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2541 เข้าศึกษาต่อหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี