

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATION CULTURES AND  
KNOWLEDGE MANAGEMENT OF SCHOOLS OF THE  
SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4  
PATHUMTHANI PROVINCE

กชณิกา พลจันทิก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้  
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4  
จังหวัดปทุมธานี

กชนิกา พลจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2556  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**หัวข้อวิทยานิพนธ์**

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี  
Relationships between Organization Cultures and Knowledge Management  
of Schools of The Secondary Education Service Area Office 4  
Pathumthani Province

**ชื่อ - นามสกุล**

นางชนิกา พลจันทิก

**สาขาวิชา**

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

**อาจารย์ที่ปรึกษา**

อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ปร.ค.

**ปีการศึกษา**

2556

**คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์**




ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)



กรรมการ

(อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ปร.ค.)



กรรมการ

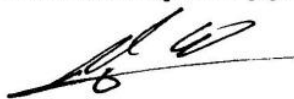
(อาจารย์เกียรติคำแกิง คำสุระ, ปร.ค.)



กรรมการ

(อาจารย์ต้องลักษณ์ จิรวรรการ, ปร.ค.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท



คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุทธิพร บุญส่ง, ศษ.ค.)

วันที่ 12 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2557

|                   |  |
|-------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี |
| ชื่อ - นามสกุล    | นางกชนิกา พลจันทิก   |
| สาขาวิชา          | เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา   |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | อาจารย์พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์, ปร.ด.   |
| ปีการศึกษา        | 2556   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี 2) ระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 310 คน จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่า อยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติสูงสุด 2) การจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก และ 3) วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้

**Thesis Title** Relationships between Organization Cultures and Knowledge Management of Schools under the Secondary Education Service Area Office 4 Pathumthani Province

**Name - Surname** Mrs. Kachanika Pholchanthuek

**Program** Educational Administration Technology

**Thesis Advisor** Mrs. Pornthip Suriyachaivatana, Ph.D.

**Academic Year** 2013

### ABSTRACT

The objectives of this research were to study: 1) Quality of Organization Culture of the Secondary Education Service Area Office 4 Pathumthani Province 2) Quality of Knowledge Management of The Secondary Education Service Area Office 4 Pathumthani Province, and 3) Relationships between Organization Cultures and Knowledge Management of Schools under the Secondary Education Service Area Office 4 Pathumthani Province

A sample of this study was selected from 310 administrators and teachers from Schools of the Secondary Education Service Area Office 4 Pathumthani Province. The 5-point rating scales questionnaires were the tool for this research. The statistical methods used in data analysis were Percentage, Mean, Standard Deviation, and Pearson Correlation.

The results of the study were as follows: 1) Quality of organization culture of The Secondary Education Service Area Office 4 Pathumthani Province was rated high and the most practical. 2) Quality of Knowledge Management was high. 3) Quality of Organization Cultures and Knowledge Management of Schools under the Secondary Education Service Area Office 4 Pathumthani was medium. And they were statistically significant at .01 level.

**Keywords:** organization culture, knowledge management

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.เกียรติคำ เกิง คำสุระ และ ดร.ต้องลักษณ์ จิรวัชรากร คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ร่วมพิจารณา ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขงานวิทยานิพนธ์ ด้วยความใส่ใจอย่างดียิ่งตลอดมา ให้มีความสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ครู ผู้บริหาร บุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 4 ที่กรุณาเสียเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง คุณค่าใด ๆ แห่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บุพการี คุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัยมาตั้งแต่เยาว์วัย รวมถึงพี่ น้องที่ให้กำลังใจ รวมถึงผู้ที่มีอุปการคุณทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี หากเนื้อหาในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขาดตกบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้วิจัยกราบขออภัยมา ณ โอกาสนี้

กชนิกา พลจันทิก

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | (3)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | (4)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | (5)  |
| สารบัญ.....   | (6)  |
| สารบัญตาราง.....  | (8)  |
| สารบัญภาพ.....  | (11) |
| บทที่ 1 บทนำ.....   | 12   |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                           | 12   |
| 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....                                     | 16   |
| 1.3 คำถามของการวิจัย.....   | 16   |
| 1.4 สมมติฐานการวิจัย.....   | 16   |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....  | 17   |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 18   |
| 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                     | 20   |
| 1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ.....  | 21   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                       | 22   |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....                    | 23   |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน.....                  | 42   |
| 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....                  | 46   |
| 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4..... | 69   |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                    | 71   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                   | 79   |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                  | 79   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                               | 81   |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                      | 84   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 84   |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                  | 85   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 86   |
| 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                              | 86   |
| 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                | 87   |
| 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....                        | 89   |
| 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....                      | 98   |
| 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้..... | 105  |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                    | 114  |
| 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....  | 114  |
| 5.2 สรุปผลการวิจัย.....   | 115  |
| 5.3 การอภิปรายผลการวิจัย.....   | 119  |
| 5.4 ข้อเสนอแนะ.....   | 135  |
| บรรณานุกรม.....   | 137  |
| ภาคผนวก.....  | 145  |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....                        | 146  |
| ภาคผนวก ข หนังสือเรียนเชิงกรรมการสอบวิทยานิพนธ์.....                      | 148  |
| ภาคผนวก ค หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ.....     | 151  |
| ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูล.....                      | 153  |
| ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม).....                     | 155  |
| ภาคผนวก ฉ ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง.....                           | 165  |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 174  |



## สารบัญตาราง

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....  | 80   |
| ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 87   |
| ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ในภาพรวม.....                                 | 89   |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านการมุ่งประสงค์องค์กร.....                 | 90   |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านการมอบอำนาจ.....                          | 91   |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านการตัดสินใจ.....                          | 92   |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร..... | 93   |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านความไว้วางใจ.....                         | 93   |
| ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านความมีคุณภาพ.....                         | 94   |
| ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านการยอมรับ.....                            | 95   |
| ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านการเอื้ออาทร.....                        | 95   |
| ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านความซื่อสัตย์สุจริต.....                 | 96   |
| ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา<br>ด้านความหลากหลายของบุคลากร.....              | 97   |
| ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมเกี่ยวกับการจัดการ<br>ความรู้.....                                | 98   |

## สารบัญญัตราง (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้<br>ด้านการค้นหาความรู้.....              | 99   |
| ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้<br>ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้.....     | 100  |
| ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้<br>ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ.....  | 100  |
| ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้<br>ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้..... | 101  |
| ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้<br>ด้านการเข้าถึงความรู้.....            | 102  |
| ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้<br>ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้.....  | 103  |
| ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้<br>ด้านการเรียนรู้.....                  | 104  |
| ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ในภาพรวม.....                            | 105  |
| ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ด้านการค้นหาความรู้.....                 | 107  |
| ตารางที่ 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้.....        | 108  |
| ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ.....     | 109  |
| ตารางที่ 4.25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้.....    | 110  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.26 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ด้านการเข้าถึงความรู้.....           | 111  |
| ตารางที่ 4.27 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้..... | 112  |
| ตารางที่ 4.28 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้<br>ด้านการเรียนรู้.....                 | 113  |



## สารบัญภาพ

|            |                           |            |
|------------|---------------------------|------------|
| ภาพที่ 1.1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | หน้า<br>20 |
|------------|---------------------------|------------|



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นรากฐานสำคัญในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยโรงเรียนจึงได้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการศึกษา จึงกล่าวได้ว่าโรงเรียนคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, น. 183-184) ให้ข้อสังเกตไว้ว่า แม้วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท จะเหมาะสมกับองค์กรประเภทต่างๆที่มีความแตกต่างกัน แต่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งสู่ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นผู้บริหารจะมีบทบาททั้งในการพัฒนา (Development) การธำรงรักษา (Maintenance) และ การเปลี่ยนแปลง (Change) โดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนั้นว่า ไม่สามารถ กระทำให้เห็นผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว อาจใช้เวลาเป็นปีหรือหลายปีเพื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรม องค์กรที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์กร และความก้าวหน้าขององค์กรถือว่าเป็นภารกิจที่น่าท้าทายความสามารถของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหาร ต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมเก่าก่อน ว่าเป็นอย่างไรโดยใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ กระตุ้นเพื่อให้เกิดการ เกิดแนวคิด และเห็นความสำคัญ ต่อวัฒนธรรมใหม่ ว่าโรงเรียนจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและทันต่อ สถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารและบุคลากรจะต้องคำนึงถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในอดีตของโรงเรียน ซึ่งจะส่งให้สามารถทราบถึงมุมมองที่ กว้างไกลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเรียนรู้ได้จากอดีต เพื่อศึกษาถึงปัญหาในวัฒนธรรมองค์กร ที่ อาจมีความยุ่งยากซับซ้อนที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดโรงเรียน เมื่อทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ ลึกซึ้งถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนมากเพียงไรก็ยิ่งช่วยให้ผู้นำสามารถหลอหลอมค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนเจตคติที่จำเป็นในการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือในการ กำหนดทิศทางเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เนื่องจากอิทธิพลของ วัฒนธรรมในสังคมที่แตกต่างกัน จากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการจัดการเรียนรู้ ที่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และความคิดเห็น ระหว่างกันทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งจะสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มีการแบ่งปัน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) เมื่อบุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีกระบวนการ ก็จะสามารถปรับใช้ได้ดีกับองค์กรที่มีลักษณะการปฏิบัติที่เหมือนหรือคล้ายกัน ซึ่งผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็น ว่า โรงเรียนควรสร้างและเห็นความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่ภายในองค์กรและความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยจะต้องมีกระบวนการจัดการตามลำดับขั้นตอน โดยต้องเริ่มตั้งแต่ การจัดหาความรู้เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ภายใน โรงเรียนต้องลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของการจัดการความรู้และทรัพยากร ซึ่งต้องเห็นภาพรวมของคลังความรู้ภายในองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ไม่ให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆอย่างเป็นระบบ การสร้างและแสวงหาความรู้จากการแสดงความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ความรู้เหล่านั้นอาจอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่เป็นระบบและยากต่อการเข้าถึง โรงเรียนต้องหาวิธีการดึงความรู้มาจัดทำเป็นเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการความรู้ที่ไม่สมบูรณ์ โรงเรียนต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการและการดักจับความรู้ให้ได้บ้างยี่หุบที่เอื้อให้ขั้นตอนนี้ประสบผลสำเร็จได้ คือบรรยากาศวัฒนธรรมองค์กรและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา ขั้นตอนที่ต่อมาโรงเรียนจะต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก เช่นจัดทำสารบัญและการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆเพื่อให้การเก็บรวบรวมการค้นหานำมาใช้ทำได้ง่ายมีความครอบคลุมและมีความละเอียดของความรู้ แล้วนำความรู้ที่ได้ไปทำการประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนซึ่งจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆการจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำให้สะดวกและรวดเร็วปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีครบถ้วนทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้มีความรู้ได้อย่างสมดุลทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้งโดยสามารถกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ได้เช่นการส่งหนังสือเวียนแจ้งข่าวสารกิจกรรมหรือบริการต่างๆของโรงเรียน สามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งเป็นการลดปัญหาการได้รับข้อมูลความรู้ที่ไม่ต้องการหรือได้รับมากเกินไปแล้วนำความรู้ที่ได้แลกเปลี่ยน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและ

รวดเร็วจน จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาควรเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีสภาพเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ใช้ทรัพยากรในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างกลไกการเรียนรู้ทุกประเภท เพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้และสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้จริงจนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถสะท้อนให้เห็นรูปแบบและกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ และอื่น ๆ ของโรงเรียน วัฒนธรรมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีวัฒนธรรมของตนเองแข็งไม่มีความยืดหยุ่นก็จะทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนนั้น กลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนจึงเป็นกรอบบังคับหรือรูปแบบในการทำงานของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่จะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อเป็นส่วนช่วยให้การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพราะวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรในโรงเรียน มีความรู้สึก ปลอดภัย สบายใจและมั่นใจที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์ระดมความคิดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ของบุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2549) ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการความรู้แนวทางเดียวกับที่สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ ใช้ในการประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ของหน่วยงานราชการ ซึ่งมี 7 ขั้นตอนด้วยกันคือ การระบุนโยบาย การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

ซึ่งการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ได้ตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ซึ่งกล่าวว่าองค์กรต้องมีวัฒนธรรม เพื่อเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ มีพื้นที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอด ในที่นี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 กำหนดไว้ในเป้าประสงค์ขององค์กร ความว่า จะมุ่งสร้างสรรค์นักเรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) เป็นคนดีคนเก่งมีความสุขมีลักษณะความเป็นเลิศทางวิชาการตามหลักโฮเวิร์ดการ์ดเนอร์ การสื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบต่อสังคมโลก โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนดีมีจรรยาบรรณเป็นคนเก่งสอนอย่างมีคุณภาพ ใช้ภาษาสื่อสารสอนเป็นภาษาไทยคู่ภาษาอังกฤษ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีขวัญและกำลังใจ ผ่านการประเมินในระดับชาติ เพื่อพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้กลุ่มอาชีพเพื่อการมีงานทำเทียบเคียงมาตรฐานสากล อีกทั้งเพื่อสร้างองค์กรและโรงเรียนชั้นดี บริหารจัดการด้วยระบบ

คุณภาพ (Total Quality Award : TQA) เป็นผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและใช้จัดการเรียนการสอนและผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ซึ่งโรงเรียนมีปัจจัยพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานสากลมีการพัฒนาบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กรและโรงเรียนให้มีความสะอาดร่มรื่นสวยงาม อบอุ่น ปลอดภัย ปลอดภัย เสพติดและมุ่งหมายระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคระดับประเทศ และระหว่างประเทศ จากเป้าประสงค์ขององค์กรที่กล่าวนี้และจากที่ บุญดี บุญญกิจ (2547, น.6-7) ให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับการจัดการเรียนรู้ว่าหากต้องการให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร มากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติที่ไม่สามารถกำหนดให้ครอบคลุมทุก ๆ กรณี และเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนสมาชิกหรือผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีการปฏิบัติ ก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับในการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มหรือแก้ไข กฎระเบียบ แก้ไขวิธีปฏิบัติหรือข้อกำหนดอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมในทุกเรื่องนั้น เป็นผลทำให้องค์กร เต็มไปด้วยรูปแบบ ข้อบังคับและรูปแบบวิธีปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

ดังนั้นการที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติราชการใน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี จึงต้องการศึกษาว่า ความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถควบคู่กับการจัดการความรู้ได้อย่างไร เพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุดตามความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารมีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคลมีการตัดสินใจ โดยบุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งสามารถสร้างความไว้วางใจได้และการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ บุคลากรเกิดการยอมรับและความเอื้ออาทรระหว่างการยอมรับส่งผลทำให้เกิดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้บนความหลากหลายของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อการที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มุ่งหมายเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเผยแพร่ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนและบุคลากร รวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาอีกด้วย จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นครูผู้สอนและหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี จึงได้สนใจในการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นสำคัญ



## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี

## 1.3 คำถามของการวิจัย

1.3.1 วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีอยู่ในระดับใด

1.3.2 การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีอยู่ในระดับใด

1.3.3 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีอยู่ในระดับมาก

1.4.2 การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีอยู่ในระดับมาก

1.4.3 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีมีความสัมพันธ์กัน

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

#### 1.5.1.1 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์

(Patterson, Purkey and Parker, 1986) มีลักษณะ 10 ประการ

- 1) ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา
- 2) การมอบอำนาจ
- 3) การตัดสินใจ
- 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
- 5) ความไว้วางใจ
- 6) ความมีคุณภาพ
- 7) การยอมรับ
- 8) ความเอื้ออาทร
- 9) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 10) ความหลากหลายของบุคลากร

#### 1.5.1.2 กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ทฤษฎีของไววิก (Wiig, 1997,p.6-14)

- 1) การค้นหาความรู้
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 5) การเข้าถึงความรู้
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 7) การเรียนรู้

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,591 คนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 21 โรงเรียนรวม 1,675 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 24 สิงหาคม 2555)

### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ปีการศึกษา 2555 -2556

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ที่มีพื้นที่มาจากความเชื่อค่านิยมซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอด ลักษณะ 10 ประการ ตามทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) คือ

1.6.1.1 ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School Purposes) หมายถึง สิ่งที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา โดยบุคลากรมีโอกาสร่วมกันกำหนดความประสงค์ นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกันรวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผล ต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย

1.6.1.2 การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ครูอาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร ในการปฏิบัติงานแก่ครูอาจารย์ในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน การมอบอำนาจแก่หัวหน้าชั้นรองลง ขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะรับผิดชอบ ตามปกติมักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร

1.6.1.3 การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนอกจากต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ยังต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การตัดสินใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน โดยที่ทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ

1.6.1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of Community) หมายถึง ความประทับใจในสถานที่นั้น ก็จะเกิดความรู้สึกรักและผูกพันในสถานที่นั้น

1.6.1.5 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การที่ผู้บริหารควรให้โอกาสครู เลือกทำงานตามความต้องการและให้ความไว้วางใจว่าครูจะสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น

1.6.1.6 ความมีคุณภาพ (Quality) หมายถึง การปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงานและคุณภาพของครูและนักเรียน โดยครูอาจารย์ จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมและก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและความรู้สึกแบบครอบครัว

1.6.1.7 การยอมรับ (Recognition) หมายถึง การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นที่ตีรวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้งานบรรลุ

วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของ  
ผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน

1.6.1.8 ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง การเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน  
ของครู และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การที่  
บุคลากรจะทำงานอย่างมีคุณภาพและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีนั้น บุคลากรต่างก็ปรารถนา  
ความก้าวหน้าในอาชีพของตน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

1.6.1.9 ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติที่ยึดมั่นในแนวทางแห่ง  
จริยธรรมเป็นหลัก เนื่องจากจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัวและ  
ส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย

1.6.1.10 ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) หมายถึงความคิดเห็นที่  
แตกต่างกันในการปฏิบัติ และการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่  
คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคี ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้และ  
โรงเรียนเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า นำไปสู่จุดประสงค์และแสดงถึงค่านิยมของสถานศึกษา

1.6.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง  
กันและกัน และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร แบ่งปัน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของ  
ผู้อื่น ซึ่งทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

1.6.2.1 การจัดหาความรู้ (Knowledge Identification) หมายถึงการค้นหาความรู้ที่มี  
อยู่ในองค์กร เพื่อศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของการจัดการ  
ความรู้และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.6.2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creational and Acquisition)  
หมายถึง วิธีการที่เหมาะสมมาใช้ดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและ  
ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา

1.6.2.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) หมายถึง การ  
จัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก  
ครอบคลุมและความละเอียดของความรู้จะขึ้นอยู่กับจำนวนการใช้ความรู้

1.6.2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)  
หมายถึง การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ได้ง่าย เอกสาร  
เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การ  
ค้นหา และการใช้ข้อมูลทำให้สะดวกและรวดเร็ว เนื้อหาให้มีความภาคี ครบถ้วน ทันสมัย

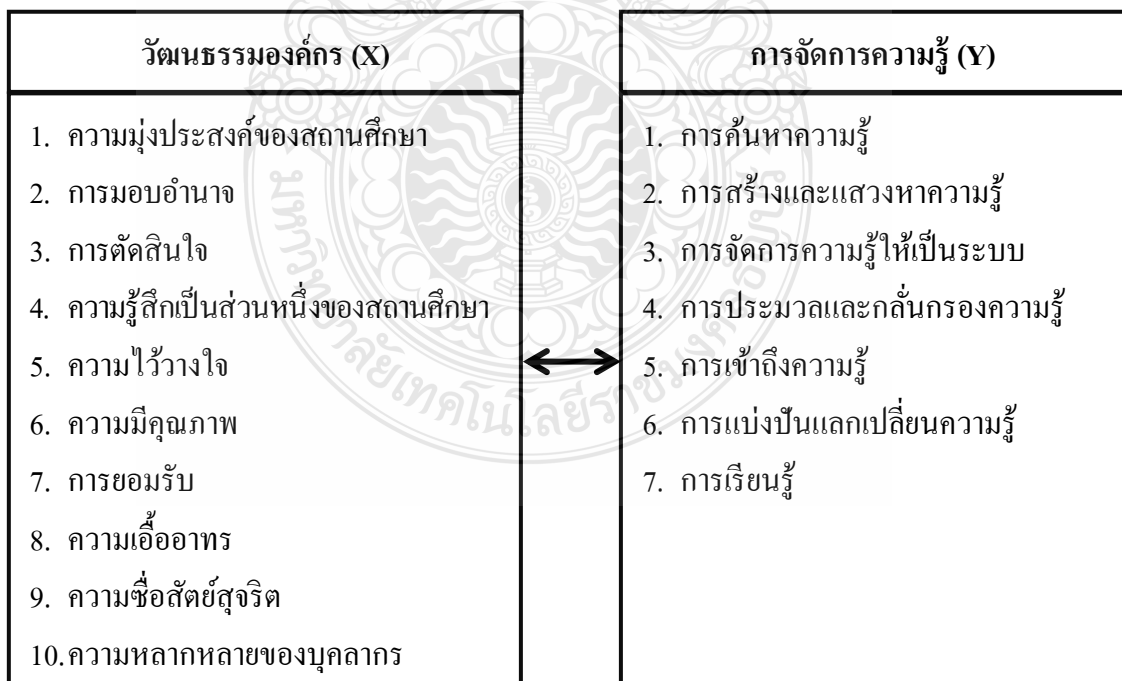
1.6.2.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หมายถึงวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ให้เกิดความสมดุล ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้ง ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

1.6.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

1.6.2.7 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและพัฒนา ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญมาก เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวมคัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดี ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กร

1.6.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี หมายถึง การจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับระดับมัธยมศึกษาจากกรมสามัญศึกษาเดิม ในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.8.1 นำความรู้ที่ได้รับไปใช้เป็นแนวทางขยายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนและองค์กรอื่นๆเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

1.8.2 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประกอบในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี

1.8.3 นำผลที่ได้จากการวิจัยไปพิจารณาวางแผนกำหนดนโยบายหรือใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี หรือในหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาจากเอกสารตลอดจนเนื้อหา ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจัดทำเป็นรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
  - 2.1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน
  - 2.2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
  - 2.3.1 ความหมายของการจัดการความรู้
  - 2.3.2 พัฒนาการของการจัดการความรู้
  - 2.3.3 กระบวนการจัดการความรู้
  - 2.3.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
- 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นช่องทางหนึ่งในการแสดงความคิดเห็นการติดต่อสื่อสารและระเบียบวินัยในองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกแต่ละคน ต้องรับรู้ และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการทางสังคม โดยบุคลากรจะต้องแสดงบทบาทและมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้บุคลากรได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กร

### 2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมที่สิ่งทีคน ในกลุ่มหรือหมู่บุคคลที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน ทำงานร่วมกัน หรือมีกิจกรรมบางอย่างร่วมกันได้ร่วมสร้างขึ้นจากการเรียนรู้ของกลุ่ม โดยมีบุคคลให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายดังนี้

ฮอฟสตีด (Hofstede, 1984 อ้างถึงใน สุนทร ชำนาญ, 2555, น. 2) นิยามว่า วัฒนธรรมหมายถึง ผลการสังเคราะห์รูปแบบ วิธีคิดความเชื่อของบุคคลที่แตกต่างกันเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของสมาชิกในสังคม

เลเดอร์อค์ (Lederach, 1995 อ้างถึงใน สุนทร ชำนาญ, 2555, น. 2) นิยามว่าวัฒนธรรมเป็นผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างบุคคลเกี่ยวกับการรับรู้ การแปลความหมาย การแสดงออกและความรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกในสังคมนั้น

เชน (Schein, 1992, p. 77) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหา การปฏิบัติในลักษณะของกลุ่ม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์องค์กรต่อสภาพแวดล้อม

1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง ได้แก่ ความจริงภายนอก ความเป็นจริงทางสังคม และความเป็นจริงของแต่ละบุคคล
2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์
3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์ ได้แก่ เน้นการกระทำ เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น
4. ลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์

คอล์บ, รูบิน และออสแลนด์ (Kolb, Rubin and Osland, 1991, p. 23) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นรูปแบบของคติฐานที่ทำให้กลุ่มได้เรียนรู้ที่จะคิดประดิษฐ์ พัฒนาแก้ปัญหาในการปรับตัวจากภายนอกและการบูรณาการจากภายใน

เทอร์เนอร์ (Turner, 1992, p. 349) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม สัมพันธ์กัน และแรงจูงใจของปัจเจกชน รวมทั้งวิธีการที่ทำการต่างๆ ในองค์กร



กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

เลเดอร์ช (Lederach, 1995, p. 9) ให้ความหมายของวัฒนธรรม เป็นผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างบุคคลเกี่ยวกับการรับรู้ การแปลความหมาย การแสดงออกและความรับผิดชอบต่อสังคมของสมาชิกในสังคมนั้น

นิภาพร พวงมี (2554, น. 21) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร คือแบบแผนของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ทุกคนในองค์กรยึดร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร และมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

งามพิศ สัตย์สงวน (2547, น. 2-4) ให้ความหมายของวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่มนุษย์ในสังคมต่าง ๆ สร้างขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานเพื่อมีชีวิตรอดและดำรงอยู่ได้ เป็นความหมายในภาพองค์รวม (Holistic) ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะอย่างหนึ่งที่ทำให้ความเข้าใจกับมโนภาพวัฒนธรรมให้เห็นระบบต่าง ๆ หรือส่วนต่าง ๆ ที่เป็นสากล คือระบบครอบครัวและเครือญาติ ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง การปกครอง การขัดเกลาทางสังคมและการศึกษา ศาสนาและความเชื่อ การแพทย์และสาธารณสุข การสื่อสาร ศิลปะ และนันทนาการ สรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง วิถีการดำเนินชีวิต (The Way of Life) ของคนในสังคม นับตั้งแต่การกิน การอยู่ การแต่งกาย การทำงาน การพักผ่อน การแสดงออกทางอารมณ์ การสื่อความหมาย การจราจรและขนส่ง การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะและหลักเกณฑ์การดำเนินชีวิต เป็นต้น โดยแนวทางการแสดงออกถึงวิถีชีวิตนั้นอาจเริ่มมาจาก ปัจเจกชนหรือคณะบุคคลทำเป็นตัวอย่าง แล้วต่อมาคนส่วนใหญ่ก็ปฏิบัติสืบต่อกันมา วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไข และกาลเวลา เมื่อมีการประดิษฐ์หรือคิดค้นสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ที่ใช้แก้ปัญหาและตอบสนองความ ต้องการของสังคม ได้ดีกว่าก็ทำให้สมาชิกของสังคมเกิดความนิยมนำไปสู่การปฏิบัติและในที่สุดอาจเลิกใช้วัฒนธรรมเดิม ส่วนวัฒนธรรมองค์กรมีผู้นิยามไว้หลากหลาย กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995, p. 440) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลปกรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิก

ภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, น. 20) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

พร ภิเศก (2546, น. 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมรวมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้ มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

กูติกและเออร์วิค (Luther Gulick and Luther Gulick, 1986 อ้างถึงใน กรภัทร์ สร้อยแก้ว และ วารุณี เชาว์สุขุม, 2554, น. 18) กล่าวในส่วนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดีว่า ควรมีการรายงานการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารเริ่มจากการวางแผนการจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานรุดหน้าหรือไม่เพียงใดมีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรดังที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่อยู่ในสถานที่เดียวกัน โดยยึดถือแนวทางในการปฏิบัติมาจากความเชื่อ ค่านิยมเดียวกัน เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เป็นระบบภายในองค์กรกำหนดวิธีการที่พนักงานปฏิบัติสร้างกฎที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในความคิดของพนักงาน โดยมีผลการตอบสนองความต้องการของลูกจ้างและให้บริการที่ดี

#### 2.1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร เช่นวัฒนธรรมในการมุ่งสร้างสรรค์คุณภาพวัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรมวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนถึงค่านิยมความเชื่อทัศนคติและบรรทัดฐานขององค์กรและภารกิจขององค์กรที่กำหนด

ขึ้นมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มคนในสังคม นั้นๆ ทั้งในระดับบุคคลองค์กรและประเทศ

วัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของ บุคคลในแต่ละองค์กรซึ่งวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผน สำหรับพฤติกรรมในการทำงานของสังคม ดังที่ คลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly, 1945 อ้าง ถึงในสุนทร ชำนาญ, 2555, น. 3-4) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นและแบบแผนการดำรงชีวิตนี้ สามารถแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมิ การเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึด (Cohesion) สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรม องค์กรมีผลต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง สมาชิกสูง เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปในองค์กรได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่าง กว้างขวาง พฤติกรรม การปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นานเข้าก็จะเป็วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลายเป็นแบบแผน สำหรับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร นั้น ๆ ต่อไป ในขณะที่องค์กรที่มีการทำงานแบบใช้ ความสามารถของเอกัตบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการทำงานแบบร่วมมือ บุคคลในองค์กรก็จะซึมซับเอา วิธีการทำงานแบบต่างคนต่างทำจนที่สุดก็กลายเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์กร นั้น เป็นต้น

2. การดำเนินงานขององค์กร ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งเชิงบวกและ เชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์กร โดยวัฒนธรรม องค์กรจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหา เหล่านี้อย่างเร่งด่วนแต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำและไม่มี ความกล้าหาญในการ ริเริ่มแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้นหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการ แก้ไขปัญหาก่อนคือยังยึดถือ วัฒนธรรมแบบยอมตาม (Subordination Culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะ เป็นอุปสรรคในการแสวงหา แนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่ม สร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติกู้ปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนว ปฏิบัติขึ้นมาตนเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการ

ที่สอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรม ที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความเกรงกลัว และในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาก็เป็นการยอมรับไม่ได้ เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้คือความกล้าหาญ ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กรเป็นอย่างมาก

3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบการเรียนรู้ในภาวะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็นสภาพทางจิตของบุคคลที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นจากประสบการณ์ตรงของเขา โดยบุคคลนั้นพบกับตนเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การมุ่งใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไป กลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมการยอมรับตามผู้นำโดยไม่ยั้งคิดของผู้ตามจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กรในที่สุด

4. วัฒนธรรมขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์กร ดังที่กล่าวแล้วว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว (Cohesion) ให้บุคคลในองค์กรนั้นยอมรับ ซึมซับวิถีชีวิตหรือแนวปฏิบัติอย่างเดียวกัน เกิดความเป็นหนึ่งเดียวมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร (Organizational Unity) ซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหมู่คณะ ประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เกิดความรักและผูกพันกัน นอกจากนี้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรในวงการศึกษามีอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรภาครัฐกิจ ซึ่งใช้เป็นเครื่องกำหนดทิศทางเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขององค์กรให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทางการศึกษา เช่น สถานศึกษาจึงเป็นกรอบของค่านิยม ความเชื่อและประเพณีต่างๆ ซึ่งฝังรากลึก และผ่านการหล่อหลอมต่อเนื่องมาตลอดอายุของสถานศึกษานั้นๆ กล่าวโดยสรุปก็คือวัฒนธรรมสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความหมายที่สืบทอดสืบมาเกี่ยวกับสถานศึกษาซึ่งอยู่ในรูปของบรรทัดฐาน (Norms) ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) งานเฉลิมฉลอง (Ceremonies) พิธีกรรม (Rituals) ประเพณี (Traditions) และตำนานหรือเรื่องเล่า (Myths) ที่สมาชิกของสถานศึกษาใช้ป็นสิ่งยึดถือมากน้อยต่างกัน โดยระบบที่สื่อความหมายดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อความคิดและการปฏิบัติของบุคคลที่เป็นสมาชิกของสถานศึกษา

วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญ คือ เอกลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรในการมุ่งสร้างสรรค์ อยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมและการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรงช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับและพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

### 2.1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

ระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสั่งสมจนเกิดความเคยชินทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ปภาวี สุขมณี (2554) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการคือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต

2. ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ค่านิยมจะถูกระบุไว้ภายในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

3. วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์กรตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเรา เช่นบิลล์เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมล์ของบริษัทเกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

4. ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้นี้จะถูกถ่ายทอดเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้นี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

ดีลและเคนเนดี (Deal and Kennedy, 1982, p. 74) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานและหลักปรัชญาที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมเป็น

ตัวกำหนดพฤติกรรมที่ควรแสดงออกและการปฏิบัติประจำวันแก่บุคลากรในองค์กรทั้งหมด ค่านิยม จึงเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยอมรับยึดถือเป็นแนวทางการใช้ชีวิตในองค์กรและค่านิยมมักถูกระบุ ไว้ในเป้าหมายหรือคำขวัญขององค์กร

2. วีรบุรุษ เป็นผู้นำภายในองค์กรในการกำหนดพฤติกรรม วิธีการทำงานในแต่ละ วัน มักเป็นผู้สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นแบบอย่างให้บุคลากรอื่น ๆ เห็นและทำตามและเป็น ตัวอย่างที่แพร่หลายในองค์กร

3. พิธีการและพิธีกรรม เป็นระบบและรูปแบบที่วางไว้ในแต่ละองค์กรจะแสดงให้เห็น บุคลากรในองค์กรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง พิธีการ ประเพณีต่าง ๆ ที่องค์กรยึดถือและ ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเลี้ยงอำลาผู้เกษียณอายุการทำงาน พิธีการกล่าวสดุดียกย่อง บุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุกคน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและสืบทอดกันมาอย่างต่อเนื่อง

4. องค์กรประกอบของวัฒนธรรม เป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอม วัฒนธรรมองค์กร หากสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การมุ่งการขายก็ เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

5. เครื่องข่ายทางวัฒนธรรม เป็นช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายใน องค์กร โดยจะเป็นผู้นำสาร ค่านิยม เรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ โดยการเล่าขานสืบ การเผยแพร่โดย สาวก นักเทศน์และบุคลากรในองค์กร ซึ่งมักจะรับรู้ร่วมกันทั่วองค์กรและระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ ต่อเนื่องกัน

บอแมน (Bormann, 1983, p. 11-23) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบ สำคัญคือ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณี ปฏิบัติที่ยึด เห็นยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรม องค์กรได้รับอิทธิพลและหล่อหลอม โดยวัฒนธรรมของสังคม สภาพแวดล้อมองค์กร เป็นตัวกำหนดว่าการดำเนินงาน จะต้องทำอะไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอม วัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจ ของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วซึ่งถึงความสำเร็จ ถ้า คุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายใน องค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่

บุคลากรต่างรู้จักดี ผู้นำในองค์กรมักพูดถึง ความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่ปิดบังและมักทนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม

คน คือ ผู้ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องไปเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่า วัฒนธรรมองค์กรผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายอย่างไร ชีวิตและผลงานของบุคลากรต่างถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขทำงานอยู่บุคคลผู้สร้างหรือผู้ก่อตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้เริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมในองค์กรของตนเองเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัยทำงานมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ผู้นำเหล่านี้ไม่มีสูตรหรือมนต์วิเศษ ความจริงแล้วพวกเขาค้นพบวิธีสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนเองโดย การลองผิดลองถูก ทุ่มทความสนใจสูงสุดให้แก่วัฒนธรรมองค์กร บทเรียนของผู้นำรุ่นบุกเบิกเหล่านี้ถ่ายทอดมายังผู้จัดการรุ่นต่อไป รุ่นแล้ว รุ่นเล่า วัฒนธรรมที่ได้บรรจงสร้างขึ้นนั้นจึงได้รับการดูแลให้เติบโต อยู่คู่กับองค์กรเป็นลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัวแม้เวลาผ่านไป องค์กรยังคงมีวัฒนธรรมที่ฝังแน่น

คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นปฏิบัติตามบางคนเกิดมาเป็นวีระบุรุษ บางคนเป็นวีรบุรุษที่สร้างขึ้นมาจากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน เป็นต้น โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรม แข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงงานเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณค่าต่อองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

ข่าววัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะมี “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่าวการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่าวตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่าววัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์

แก่งอ้งกรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแก่งอ้งกร ความสำเร็จในอดีตจะอยู่ใน ความทรงจำของข่ายวัฒนธรรมและสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจตื่นเต้นประวัติความเป็น มาของแก่งอ้งกรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบแต่ข่ายนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความ ซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจึงประกอบด้วย ค่านิยม ที่ยึดถือร่วมกัน มี บุคคลตัวอย่างในการเชื่อมโยง มีธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือเรือข่ายทางวัฒนธรรมถูกถ่ายทอดผ่านเรือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

#### 2.1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักทฤษฎีหลายท่าน ได้ให้แนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลาย รวมทั้งได้กล่าวถึงหลักลักษณะหรือตัวบ่งชี้สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้คือ

เซน (Schein, 1992, p. 12) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้ สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหา การปฏิบัติในลักษณะของกลุ่ม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์องค์กรต่อสภาพแวดล้อม

##### 1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง

###### 1.1 ความจริงภายนอก

###### 1.2 ความเป็นจริงทางสังคม

###### 1.3 ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล

##### 2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์

##### 3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์

###### 3.1 เน้นการกระทำ

###### 3.2 เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

###### 3.3 เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น

##### 4. ลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์

อัลเวลสัน (Alvesson, 1989, pp. 323-333) กล่าวว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมี ลักษณะสำคัญดังนี้

1. พฤติกรรมที่สังเกตได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่นการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ

2. บรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติ ร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน



3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ ที่บุคคลในองค์กรยอมรับ ให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน

4. ปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้บริการ

5. มีกฎระเบียบข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกก็ต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร

คุกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989 อ้างถึงใน สุทธนา สุนทรสถิตย์, ม.ป.ป.) กล่าวว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถวัดการรับรู้ของบุคคลในแง่ของพฤติกรรมที่แสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นลักษณะของการดำเนินชีวิตในองค์กรที่มีค่านิยม ความเชื่อ แนวทางในการปฏิบัติงานที่แสดงออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ – เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ – ก้าวร้าว ดังเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Organization Culture) หมายถึงองค์กรที่ให้ความสำคัญถึงค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งให้บุคลากรขององค์กรเกิดความพึงพอใจ นั่นคือได้รับความสำเร็จจากการทำงาน ความสัมพันธ์ สนับสนุนซึ่งกันและกันในองค์กร ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด บุคลากรขององค์กรประสบผลสำเร็จในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานที่ดี บุคลากรทำงานด้วยหลักการมีการตั้งเป้าหมายของการทำงานร่วมกันมีเหตุผลของการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นคือบุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและรู้สึกว่าการงานนั้นท้าทายความสามารถ

1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-Actualizing Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกในทางสร้างสรรค์ มีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณมุ่งเน้นความต้องการตามที่บุคลากรในองค์กรคาดหวัง คือด้านความภาคภูมิใจในงานของตนเอง มีความเต็มใจในการทำงานด้วยการได้รับการสนับสนุน การพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่สามารถพัฒนาและสร้างงานใหม่ ๆ ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะเด่นคือบุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic Encouraging Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยม พฤติกรรมการทำงานที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลางคือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานของบุคลากรนั้นจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ภูมิใจ มีความสุข สนุกกับการนิเทศ การสอนงานและบทบาทที่เลี้ยง บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจและมีความสุข ลักษณะเด่น คือบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affinitive Dimension) คือองค์กรที่บุคลากรมีค่านิยม พฤติกรรมการแสดงออกมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเน้นบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงาน บุคลากรในองค์กรจึงมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปัน เข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน รู้ใจเขาใจเรา ลักษณะเด่น คือบุคลากรมีความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ – เหนือชา (Passive-Defensive Organization Culture) หมายถึงองค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งความต้องการความมั่นคงของบุคลากรและผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล ยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ พิธีพาและคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงงานหรือการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่ยอมรับการมอบหมายจากผู้บริหาร บุคลากรเน้นถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้ ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ค่อนข้างล่าช้า แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย (Approval Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วยการพยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นของกันและกัน บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติตัวให้เหมือนกับคนส่วนใหญ่ในองค์กร การคล้อยตามกันนี้เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรพึงพอใจ ลักษณะเด่น คือบุคลากรต้องประพฤติ ปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรและการเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะอนุรักษนิยม แบบแผนการปฏิบัติงานจึงเป็นระบบราชการ บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัดจะขัดต่อกฎหมายไม่ได้มีค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษนิยม ลักษณะเด่นคือ บุคลากรปฏิบัติตามแบบระบบอนุรักษนิยมและยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกโดยยึดถือตามสายงานการบังคับบัญชาและศูนย์รวมการบริหารจัดการ บุคลากรต้อง

ปฏิบัติงานตามการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพหรือความท้าทายของงาน ปฏิบัติงานโดยไม่ทราบจุดมุ่งหมายการทำงานของตนเองและองค์กร มุ่งแต่การปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำที่ให้คำแนะนำ เพื่อเป็นการปกป้องตัวเอง ลักษณะเด่นคือบุคลากรมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงานและเป็นผู้ตามที่ดี

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรม การแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ ก็จะไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารงานในลักษณะนี้ทำให้บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจทำให้ถูกตำหนิหรือก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้บุคลากรทุกคนจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแต่เลือกปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

### 3. ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive Defensive Organization Culture)

หมายถึงองค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะมุ่งเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร มีผู้นำที่มุ่งเน้นงาน บุคลากรจะมีลักษณะชิงดีชิงเด่นกันในการทำงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบมุ่งความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ยาก แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (Oppositional Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมที่เน้นการเจรจาต่อรอง บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีคุณค่า ถ้าได้แก้ไขเฉพาะหน้าจึงทำให้ไม่มีกรวางแผนล่วงหน้า มักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ บุคลากรจะแสดงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัย ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ ๆ ลักษณะเด่นคือบุคลากรชอบตำหนิและต่อต้านทุกสิ่ง ตลอดจนเกิดความขัดแย้งกันเป็นประจำ

3.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยม พฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง บุคลากรชอบเป็นผู้มีเทศและสอนเพื่อนร่วมงาน รางวัลหรือผลงานที่ได้รับจากองค์กรคือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีอำนาจควบคุม บุคลากรในระดับต่ำกว่า บุคลากรทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องการเป็นผู้นำ และต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคงในการทำงาน ลักษณะเด่นคือบุคลากรต้องการควบคุมผู้อื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรม การแสดงออกของการแข่งขัน มีการแพ้ ชนะเกิดขึ้น บุคลากรต้องการชนะและดีกว่าคนอื่นดังนั้นทุกคนจึงมุ่งแข่งขัน วัตถุประสงค์ของการทำงานเพื่อรักษาคุณค่าของตนเองซึ่งจะได้รับการแบ่งระดับในที่ทำงาน ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน บุคลากรทุกคนยอมรับและเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันจึงจะประสบผลสำเร็จ

ลักษณะเด่น คือบุคลาการชอบการแข่งขัน และทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะท้าทายให้มีการแข่งขันในการทำงาน

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมกรรมการแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ บุคลากรทำงานหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานมากแต่บรรลุเป้าหมายขององค์กรน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง จึงทำให้มีการทำงานอย่างละเอียดลักษณะเด่นคือเน้นความมีระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

เซอร์จิโอวานนีและสตาร์เรทท์ (Sergiovanni and Starratt 1998, pp. 16-29) ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน 5 ประการ คือ

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The School's History) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา การกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้เป็นวีรบุรุษและวีรสตรีของครูและนักเรียนในโรงเรียน

2. ความเชื่อ (Beliefs) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกัน จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน บทบาทหน้าที่ของครู และนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับชุมชน บางทีสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (Value) คือสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรยกย่องชมเชยหรือลงโทษ

5. แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอภายในโรงเรียน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) มีแนวคิดที่ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรหากมีลักษณะครบตามตัวบ่งชี้สำคัญทั้ง 10 ประการแล้ว จะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างมีจุดมุ่งประสงค์ มีการมอบอำนาจ มีความสามารถในการตัดสินใจเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง โดยมีความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ และเกิดความยอมรับความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความหลากหลายของบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่ดีในอนาคตต่อไปซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เป็นจริงของโรงเรียน สำหรับปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School Purposes) ในการทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่าง ๆ มนุษย์มักจะทำโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปฏิบัติให้บรรลุความประสงค์ ที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกแห่ง ต่างมีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาควรมีโอกาสร่วมกัน ในการกำหนดความประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แพตเตอร์สัน เพอร์กี้ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School Purposes) ว่าองค์กรใดหรือสถานศึกษาใดจะอยู่รอดและมีความเจริญรุ่งเรือง ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง จากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา หากไม่ทราบปัญหา ย่อมไม่สามารถกำหนด ความมุ่งประสงค์ที่ดี มีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร เมื่อสถานศึกษากำหนดความมุ่งหมายของสถานศึกษาแล้วควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกันรวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ถึง ทฤษฎีที่สนับสนุนทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์กี้และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School Purposes) อีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์พัฒนาโดย เฮ้าส์ (House อ้างถึงใน Robbins, 2005, p. 345) ที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถในการชักจูงและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และพฤติกรรมของภาวะผู้นำองค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 4 รูปแบบ คือ (1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ/(Directive Leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) (3) ภาวะผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) และ (4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม(Participative Leadership)

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) ในสถานศึกษาผู้บริหารเป็นผู้ใช้อำนาจได้ตามตำแหน่ง แต่ในการปฏิบัติราชการในสถานศึกษาผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องมีการแบ่งอำนาจในการรับผิดชอบไปยังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองลงไปช่วยจัดทำ แต่ทั้งนี้ผู้ใช้อำนาจนั้นจะต้องใช้โดยไม่ขัดกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ซึ่ง แพตเตอร์สัน เพอร์กี้ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจว่า ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ครูอาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครูอาจารย์ในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ความ

จำเป็นในการมอบอำนาจแก่หัวหน้าชั้นรองลงไปย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะรับผิดชอบ ตามปกติมักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร และ สุมาลี ทองดี (2553) ได้กล่าว สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการมอบอำนาจ (Empowerment) ตามทฤษฎีของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ว่าองค์กรจะต้องยึดหลักในการมอบอำนาจโดย คำนึงถึงหลักการที่เกี่ยวกับ “ตัวผู้รับมอบ” จะต้อง (1) มอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้มีความสามารถ (2) มอบ ให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ (3) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมาย ที่เหมาะสม (4) ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ และ (5) มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผล

3. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญของการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะการตัดสินใจเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติที่ เห็นว่าดีที่สุดเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนอกจากจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบันแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การตัดสินใจ จึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยที่ทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษาพร้อมทั้งมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็น องค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพของการบริหาร ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่อง ภายในองค์กร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์กร

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of Community) การที่คนเราทำงาน ร่วมกันในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ถ้ามีความประทับใจในสถานที่นั้น ก็จะเกิดความรู้สึกรักและผูกพันใน สถานที่นั้น รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ ซึ่ง แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ให้แนวคิดว่าในการดำเนินงานควรยึดถือสถานศึกษาเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนา บุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันให้มากที่สุด และ สุพานี สฤษฏ์วณิช (2549, น. 98-99) ได้ กล่าวสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of Community) ตามทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคม เป็นองค์กรที่ ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน

ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตน แก่ตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้โอกาสครู เลือกทำงานตามความต้องการและให้ความไว้วางใจว่าครูจะสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น โดย สุมาลี ทองดี (2553) ได้กล่าวสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์กี้และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker) ที่กล่าวว่าองค์กรจะต้องยึดหลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบภาระงาน ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ โดยผู้บริหารจะต้องไม่ทำงานเองนอกจาก (1) งานด้านนโยบาย (2) การวางแผนงาน (3) งานลับเฉพาะ (4) งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเอง โดยเฉพาะ หรือตามกฎหมายระเบียบแบบแผนระบุว่า ต้องทำเอง หรืองานที่ระบุตัวบุคคล และ (5) งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ และ ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, น. 57) ที่ได้ไว้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่ม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นภารกิจที่ทำทนายสำคัญของผู้นำองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กรจึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ความมีคุณภาพ (Quality) การปฏิบัติงานภายในองค์กรใด ๆ ต่างก็ย่อมคาดหวังว่าผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ซึ่งในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงานและคุณภาพของครูและนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าครูและนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยครูอาจารย์ จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมและก่อให้เกิดความรู้สึก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและกันและความรู้สึกแบบครอบครัวสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน ทฤษฎีที่สนับสนุนทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์กี้ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) วัฒนธรรมองค์กร ด้านความมีคุณภาพ (Quality) อีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีและของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg อ้างถึงใน กรกช เจริญทรัพย์, 2555, น. 20) ที่กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย ในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือ (1) หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสมงานมีความมั่นคงสภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน (2) การให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน

มอบความรับผิดชอบ ตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนอง ด้วยปัจจัยนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มี ความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยเชิงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. การยอมรับ (Recognition) เมื่อโรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน เพราะความต้องการได้รับการยกย่องนับถือเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับเป็นผลทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนค่านิยม แนวคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ความต้องการที่จะเห็นตนเองสำคัญ ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ ชมเชย ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น ใช้อิทธิพลหรือออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ความต้องการที่จะเป็นอิสระ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง ความต้องการของบุคคลเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาและความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของ ผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน โดย ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 63-65) ได้กล่าวสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ด้านการยอมรับ (Recognition) ตามทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ว่ากลยุทธ์ในการรักษาคนว่า การบริหารคนจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาคนควรวิเคราะห์ วางแผนให้เหมือนกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการรักษาคน ภารกิจที่จะต้องทำ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการรักษาคน รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยภายนอกด้านบุคลากรในอนาคตด้วย เช่น ทักษะคน ค่านิยม ระบบการศึกษา ตลาดแรงงานในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ๆ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถ้ายังไม่พิจารณาถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร คำว่ากลยุทธ์ในการดูแลบุคลากรนั้นควรจะเป็นสิ่งที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ควรจะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ชีวิตของกลุ่มคนเป้าหมาย ควรจะสัมพันธ์กับผลงาน และที่สำคัญคือควรจะมีน้ำหนักมากพอที่จะทำให้บุคลากรตัดสินใจเรื่องนั้นด้วยการแลกกับอายุงานที่เพิ่มขึ้น และไรย์วินท์ บูลยิวส์ดี (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนส่งเสริมและการให้การยอมรับบุคลากรทุกคนย่อมคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมสำหรับผลงานที่ดี ซึ่งหากสมความคาดหวังแล้วโอกาสที่องค์กรจะสามารถผูกมัดใจไว้ได้ก็จะมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลในด้านลบจากการไม่ได้รับการส่งเสริมและการยอมรับกลับมีผลร้ายที่รุนแรงกว่า การละเลยซึ่งการชมเชยและยกย่องต่อผลงานที่ดีของบุคลากรเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการตัดสินใจลาออกของบุคลากร อย่างไรก็ตามการสนับสนุนและให้การ



ยอมรับไม่ได้จะจงเฉพาะการให้รางวัลตอบแทนเท่านั้น องค์การที่ประสบความสำเร็จในการผูกมัดใจบุคลากรนั้น มีรูปแบบของการสนับสนุนและให้การยอมรับต่อบุคลากรแตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ การให้เกียรติและปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนหนึ่งทรัพย์สินอันทรงค่าขององค์กร การรับฟังและนำความคิดและข้อเสนอแนะจากบุคลากรไปขยายผล การชมเชยอย่างจริงใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในด้านของการสนับสนุนนั้นองค์การที่สามารถผูกมัดใจบุคลากรไว้ได้จะสอดแทรกไว้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันในทุกระดับขององค์กรผ่านระบบการบริหารผลการดำเนินงาน ให้บุคลากรทราบถึงผลการดำเนินงานของตนว่าเป็นอย่างไร การให้คำแนะนำและสนับสนุนโดยผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้นให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นอย่างทัน การณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้

8. ความเอื้ออาทร (Caring) โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาว่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิทธิหน้าที่ที่ลักษณะงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่บุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีนั้น บุคลากรต่างก็ปรารถนาความก้าวหน้าในอาชีพของตน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขวัญกำลังใจในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดย วิภาดาแก้วนิมชัยศรี (2556, น. 509) ได้กล่าวสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ด้านความเอื้ออาทร(Caring) ตามทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ว่าการทำงานไม่สามารถที่จะทำงานได้เพียงผู้เดียว ต้องมีการทำงานประสานกันภายในองค์กร ดังนั้นเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาควรต้องมีความเอื้ออาทร แบ่งปันความรู้กันอย่างเปิดเผยกว้างขวาง มีความเป็นมิตร สามารถปรึกษาและขอคำแนะนำกันได้ พนักงานก็จะรู้สึกดี มีความเพลิดเพลินในการทำงาน ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553 อ้างถึงใน วิภาดา แก้วนิมชัยศรี, 2556, น. 509) ที่พบว่าความร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกัน เอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับ มีความสัมพันธ์อันดีเป็นมิตรกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของรวมศิริ เมนะ โปธิ (2550 อ้างถึงใน วิภาดา แก้วนิมชัยศรี, 2556, น. 509) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความสุขในการทำงาน นั่นคือ มีการปฏิสัมพันธ์กันในที่ทำงาน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าความซื่อสัตย์สุจริตเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและให้ผลตอบแทนรวมทั้งกำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามและเห็นคุณค่าในความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ การปฏิบัติของสถานศึกษาต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก ซึ่งจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย โดยสิทธิชัย นันทนาวิจิตร (2551, น. 20) ได้กล่าวสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ตามทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งคือ จิตสำนึก เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความเชื่อขึ้นมาจากพื้นฐานของบริษัท จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยมตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร กระบวนการดังกล่าว ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ เข้าไว้ด้วยกัน และตามแผนกลยุทธ์พัฒนาโรงเรียน พ.ศ. 2555 - 2558 (2555, น. 66) ของโรงเรียนธัญบุรี ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน กำหนดโดยให้บุคลากรมุ่งพัฒนาและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม รักษา ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียงมุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ จิตบริการ ของนักเรียน โดยความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับวัด บ้าน ชุมชน หน่วยงาน องค์กรภาครัฐและเอกชน อีกด้วย

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีการสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน และการรู้จักยืดหยุ่นในเรื่องการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนในโรงเรียนในเรื่องของความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการปฏิบัติ และการที่ครู อาจารย์แต่ละคนเกิดการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคี ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้และ โรงเรียนเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า นำไปสู่จุดประสงค์และแสดงถึงค่านิยมของสถานศึกษา

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนเนื่องจากพฤติกรรมกรรมการบริหารจำเป็นต้องตอบสนองต่อวัฒนธรรมและความแตกต่างกันของบุคลากร การเข้าใจถึงวัฒนธรรมภายในโรงเรียนของฝ่ายบริหารจะส่งผลให้พฤติกรรมในการบริหารมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นซึ่งมีผลสำคัญต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนในที่สุด

### 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

การวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนมีรายละเอียดของสาระต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

วอลเลอร์ (Waller, 1932, pp. 123-132) เป็นคนแรกที่ใช้คำว่าวัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) โดยให้ความหมายว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยครูและนักเรียนที่ต้องมีกระบวนการเรียนการสอนที่ไม่เหมือนกับการทำงานของเครื่องจักรแต่โรงเรียนต้องมีโครงสร้างมีบรรทัดฐานเป็นของตนเอง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1988, pp. 7-8) ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนว่าเป็นสัญลักษณ์สิ่งประดิษฐ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ และเรื่องเล่าสู่กันฟังที่ถ่ายทอดมานานซึ่งเน้นค่านิยม ความเชื่อ โดยเป็นที่เข้าใจตรงกันและมีส่วนร่วมกันของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นรูปแบบเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนที่สั่งสมกันมาจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน จนเป็น ค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แบร์ และคณะ (Beare et al., 1989, p. 412) ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนว่าเป็นสิ่งทั้งหลายที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้างและประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน เป็นแนวปฏิบัติเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก ซึ่งถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานานและได้รับการถ่ายทอดไปยังบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายต่อไป

แคทเตเตอร์ (Casterter, 1986, p. 20) ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณีและค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไร และทำให้ดีได้อย่างไร วัฒนธรรมโรงเรียนยังรวมถึงบรรทัดฐานความคาดหวัง ความคิดและอุดมคติ ซึ่งทุกโรงเรียนต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะของตน

## 2.2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1988) กล่าวว่าลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนมีลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งที่สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น ระเบียบแบบแผน พิธีกรรม พิธีการ สัญลักษณ์ คำพูดที่บุคลากรสนทนากันในโรงเรียน
2. เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานของบุคลากรและบรรทัดฐานที่บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและถือปฏิบัติ
3. เป็นปรัชญา นโยบายของโรงเรียนซึ่งถือเป็นค่านิยม ข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน
4. เป็นข้อสมมติฐานพื้นฐานที่มีลักษณะเป็นนามธรรม

ทราซี (Tracy, 1990 อ้างถึงใน สุครัตน์ สารสว่าง, 2549, น. 12) กล่าวว่า ผู้บริหารในยุคใหม่ต้องใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งคือ เริ่มด้วยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลบุคลากรในเรื่องการทำงานหรือการบริหาร ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายองค์กร มอบหมายอำนาจหน้าที่และกำหนดมาตรฐานการทำงาน ให้การฝึกอบรมพัฒนา ที่สำคัญคือให้ความรู้และสารสนเทศ ให้บุคลากรรู้ข้อมูลมากพอที่จะคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหา จากนั้นต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ รับฟังสิ่งที่บุคลากรพูดอย่างตั้งใจ ให้การยกย่องยอมรับ ให้ความไว้วางใจ เมื่อผู้บริหารผิดพลาดก็สามารถยอมรับข้อผิดพลาดแล้วร่วมรับผิดชอบ ท้ายที่สุดก็คือการให้เกียรติกับทุกความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนโดยไม่ขัดจังหวะ ไม่ข่มเขานเขาเลิกล้มความตั้งใจที่จะช่วยคิด แม้บางครั้งความคิดเห็นนั้นจะยังไม่ตรงเป้าหมาย แต่ผู้บริหารจะต้องแสดงความเมตตาสื่อสารให้กำลังใจ ชื่นชมในความปรารถนาดี และไม่ทำให้เขาอับอายถ้าเขาคิดผิด ซึ่งจะเป็นการสร้างบรรยากาศของความเข้าใจและการทำงานเป็นทีม

มอกและฟลินน์ (Mok and Flynn, 1998, pp. 409-431) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีหลายมิติ เช่น มิติแรงจูงใจ (Motivation Dimension) มิติความคาดหวัง (Expectation Dimension) มิติจิตพิสัย (Affective Dimension) มิติศาสนา (Religious Dimension) และ มิติการศึกษา (Education Dimension) ซึ่งแต่ละมิติมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของนักเรียนในโรงเรียนและส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม

## 2.2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni et al., 1987, p. 128) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมโรงเรียนเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์คิดค้นและสร้างขึ้นมาเป็นวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้มีอยู่ 2 ประเภท คือ (1) สิ่งประดิษฐ์ทางภาษาหรือข้อความ (Verbal Artifacts) ได้แก่ ระบบภาษาที่ใช้ ประวัติความเป็นมา (Stories) ตำนานหรือเรื่องเล่า (Myths) (2) สิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ ได้แก่ พิธีปฏิบัติ พิธีกรรมหรืองานพิธี และการปฏิบัติที่แสดงออกทางสัญลักษณ์อื่น ๆ ในโรงเรียน

ระดับที่ 2 แนวความคิด (Perspectives) เป็นความคิดปกติทั่วไป ซึ่งใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งชี้แนะให้บุคคลแปลความหมายในสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของการยอมรับหรือไม่ยอมรับพฤติกรรม ได้แก่ กฎระเบียบและบรรทัดฐานของบุคคล

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาหรือให้คุณค่าในการประเมินสถานการณ์ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่า อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ เช่น การประเมินค่าของการกระทำ การประเมินกิจกรรม การให้ลำดับความสำคัญและการประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นตัวแทนที่สำคัญของเป้าหมาย อุดมคติ บรรทัดฐาน รวมทั้งข้อห้าม (Taboos) ขององค์กร พันธกิจขององค์กร นโยบายขององค์กร และนโยบายการบริหารจัดการองค์กร

ระดับที่ 4 คติฐาน (Tacit Assumptions) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เป็นความเชื่อที่สมาชิกในโรงเรียนเข้าใจ และยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับองค์กรบุคคลในองค์กรและบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และรวมถึงธรรมชาติขององค์กร คติฐานเป็นส่วนสนับสนุนผลักดันที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมใน 3 ระดับ ข้างต้น แม้ว่าจะเป็นลักษณะ นามธรรม แต่คติฐานเป็นระบบที่มีความหมายชัดเจน (Explicit) และยังสามารถกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The School's History) ได้แก่ อดีตของโรงเรียนที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบันนี้ เช่น รูปแบบพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อๆ กันมา รวมถึงพฤติกรรมอันน่าประทับใจของวีรบุรุษ และวีรสตรีของครูและนักเรียนในโรงเรียน

2) ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกัน ซึ่งจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอนบทบาทหน้าที่ของครู และนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับชุมชน สมมติฐานและความตั้งใจที่อยู่ในรูปของปรัชญา วิสัยทัศน์และข้อกำหนดอื่น ๆ

3) ค่านิยม (Value) คือ สิ่งโรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏในโรงเรียน

4) บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติสำหรับความประพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรยกย่องชมเชยหรือนำคำหนิลงโทษ

5) แบบแผนของพฤติกรรม (Pattern of Behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอภายในโรงเรียน

แพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ เป้าหมายของโรงเรียน ควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย

1. การมอบอำนาจ ในบางสถานการณ์เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูนำไปปฏิบัติควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ครูผู้นั้นด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

2. การตัดสินใจ ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียน พร้อมทั้งการมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจมากที่สุด การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมหลักของการบริหารเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์หาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน โดยต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างพอเพียงและมีรูปแบบ ขั้นตอน กระบวนการอย่างมีระบบ

3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

4. ความไว้วางใจ ผู้บริหารควรให้โอกาสครูเลือกทำงานตามความต้องการ และให้ความไว้วางใจว่า ครูจะสามารถทำงานได้อย่างดีมีคุณภาพ

5. ความมีคุณภาพ เกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียนรวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนา การปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพครูและนักเรียนโดยมีความ

เชื่อว่าครูและนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

6. การยอมรับนับถือ คือ การที่โรงเรียนเปิดโอกาส และให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือเป็นความต้องการของสังคมมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับ เป็นผลทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนค่านิยม แนวคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแต่งกายและอื่น ๆ

7. ความเอื้ออาทร โรงเรียนควรให้ความสำคัญในการดูแล เอาใจใส่ความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครูและสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญต่อบุคลากรในโรงเรียน จะต้องใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกับบุคลากรในโรงเรียน

8. ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและให้ผลตอบแทน รวมทั้งโรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ นอกจากนี้การปฏิบัติของโรงเรียนต่อบุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก จะเห็นได้ว่า จริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้โรงเรียนมีความสงบเรียบร้อย

9. ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนจะประกอบด้วยครูอาจารย์ที่ต้องร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน รักใคร่ อดทนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคล กลายเป็นความรู้สึก ความคิด ทศนคติและค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งครูอาจารย์ แต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคียึดเหนี่ยวใจกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิกทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไป

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้มีการแบ่งปัน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) จะส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างมีกระบวนการที่สามารถปรับใช้ได้กับทุกองค์กรที่มีลักษณะการปฏิบัติที่เหมือนหรือคล้ายกันได้

การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้สามารถมุ่งสู่ สังคมฐานแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกในยุคปัจจุบันที่เป็นโลกยุคไร้ พรมแดน จึงเป็นลักษณะของสังคมข้อมูลข่าวสารจากกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์หลายรูปแบบเกิดขึ้นในสังคม โดยมีสิ่งผลักดันทั้งทางด้าน เศรษฐกิจสังคมการเมืองวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจุดเริ่มต้นมักมาจากสถานศึกษาเนื่องจากการ จัดการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายแขนงวิชา

### 2.3.1 ความหมายของการจัดการความรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่พัฒนามนุษย์ให้แตกต่างไปจากสัตว์อื่น ๆ ในโลก มนุษย์นั้นมีการพัฒนา ได้เพราะความสามารถในการถ่ายทอดสารต่าง ๆ ผ่านภาษา และมีการจดบันทึกในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อ ช่วยรักษาองค์ความรู้เอาไว้ ให้คนรุ่นหลังได้ทำการศึกษาและพัฒนา ให้มีความเจริญก้าวหน้ามาก ยิ่งขึ้น ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ ดังนี้

สแตร์ (Stair, 2001, p. 4) กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ รวบรวม ค้นหาความรู้ จัดการความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าความรู้นั้นจะอยู่ใน คอมพิวเตอร์ ใน กระดาษ หรือตัวบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดการให้บุคลากร ได้รับความรู้ และแลกเปลี่ยน ความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญ เพิ่มขึ้นส่งผลให้มีการปฏิบัติที่มากขึ้น

ดาเวนพอร์ตและพรุแซค (Davenport and Prusak, 1998, pp. 16-17) ให้ความหมาย ของความรู้ว่าเป็นกรอบของการประสานประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความ รอบรู้ ความชำนาญในบริบท ความรู้แจ้งอย่างซ้ำของและสัญชาตญาณในตัวเรา เป็นการประสาน ประสานที่ให้กรอบสำหรับ การประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มา ผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มีรู้ ความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสาร ที่เก็บไว้เพียงอย่างเดียว แต่สิ่งสมอยู่ในการทำงาน ในกระบวนการ การปฏิบัติงานและในบรรทัด ฐานขององค์กรเอง ดังนั้นการสร้างความรู้ หรือเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จึงต้องทำให้เหมาะกับองค์กรและ ประเภทของความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, น. 25 - 26) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบ และการเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดความ เข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้มาก ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัด ช่วงเวลาโรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูล ตรงกันราชบัณฑิตยสถาน (2456, น. 5) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ ความหมายของ ความรู้ ว่าเป็นสิ่งที่สั่งสมจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมทั้ง



ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, น. 30) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา (Define) การสร้างทุนทางปัญญา (Create) การเสาะหา(Capture) การแบ่งปัน (Share) และการใช้ประโยชน์ (Use)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 40) กล่าวว่าเป็นการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (2548, น. 3) ได้มุ่งเน้นให้การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญในสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญ คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของคนในสังคมทุกระดับ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้นบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถจัดการเรียนรู้ให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องที่ได้รับผิดชอบ สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้โดยจำเป็นต้องนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2549 อ้างถึงใน วีระพร วงษ์พาณิชย์ และ สุเทพ ลิ่มอรุณ 2555, น. 543) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ว่าความรู้เกิดจากการแสวงหา เป็นพรแสวงมากกว่าพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดความรู้เป็นที่สามารถฝึกฝน และเรียนตามทันกันได้ความรู้ไม่จำกัดอายุและชนชั้นทุกคนมีสิทธิขวนขวายหาความรู้ได้คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า “ผู้มีความรู้มากย่อมได้เปรียบ” และจะได้เปรียบยิ่งกว่า หากสามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนั้นข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ภายในองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548, น. 64) ให้ความหมายว่า คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน มีอยู่ทั่วไปโดยไม่มีรูปธรรม และไม่มีวันหมดไป สามารถดำรงอยู่ได้ในทุกสถานที่ในเวลาเดียวกันและไม่สามารถเปลี่ยนมือกันได้ ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งข้อมูลคือ ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เป็นกลุ่มของสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือการกระทำต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการประเมินผล อาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวหนังสือ ข้อมูลเป็นวัตถุคิขของสารสนเทศ

การจัดการความรู้ หมายถึง การเริ่มต้นหาความรู้เพื่อสร้างและแสวงหาเรียบเรียงความรู้ให้เป็นระบบ แล้วนำมาประมวลและกลั่นกรองความรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ในกระบวนการทำงาน

### 2.3.2 พัฒนาการของการจัดการความรู้

บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549, น. 27) กล่าวว่า การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุคโดยเริ่มจากเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณ 1978 – 1979 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

ต่อมาในยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทคือ ความรู้แบบฝังลึก (Tacit) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายเป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น และในช่วงประมาณปี 1998 – 2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น ความรู้แบบฝังลึก (Tacit) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนรูปของความรู้อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไปแต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในยุคที่สาม ซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น ความรู้แบบฝังลึก (Tacit) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) ได้ อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่แบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือ

แบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไรประโยชน์เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่าง ๆ จะทำให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสื่อสารออนไลน์ (On-Line) หรือที่เรียกว่าเข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I See You และ Text Message ต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

โดยช่วงแรก เน้นที่การจัดการที่นำระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายมาใช้ในการจัดการกับข้อมูล จะมีบริษัทซอฟต์แวร์หลายบริษัทแปลงชื่อซอฟต์แวร์ที่มีชื่อไปในแนวทางการจัดการองค์ความรู้ อาจได้แก่ ซอฟต์แวร์ทางการจัดการเอกสาร ทางด้านการจัดการข้อมูลด้านการสร้างฐานความรู้ ฯลฯ ยุคนี้จะเป็นยุคของตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง(Chief Information Officer : CIO) เป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความรู้ในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จเท่าใดนัก ในยุคที่สองจึงมุ่งเน้นที่ “คน” เป็นหลัก เป็นศูนย์กลางในการจัดการความรู้ในองค์กร และใช้ IT เป็นเครื่องมือสนับสนุน ในยุคนี้จะมีตำแหน่ง ผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูง(Chief Knowledge Officer : CKO) เกิดขึ้น และในยุคที่สามในปัจจุบัน เน้นการจัดการ และแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge จากความรู้ และประสบการณ์ของ “คน” ซึ่งจะช่วยให้การทำงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวดเร็วขึ้น เป็นยุคของการร่วมมือประสานงานกัน (Collaboration) โดยใช้เครือข่ายระบบสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) และซอฟต์แวร์ทางการร่วมมือประสานงานกัน (Collaboration)

โดยในยุคแรก เริ่มตั้งแต่ในช่วงที่ยังไม่มีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลใช้กันอย่างแพร่หลายเหมือนในปัจจุบัน เป็นยุคของมินิหรือเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ องค์กรที่มีกำลังเงินในการจัดหามินิคอมพิวเตอร์หรือเมนเฟรมได้ จะมีโอกาสสร้างศักยภาพในการบริหารข้อมูลสารสนเทศได้เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นยุคของ “สารสนเทศคืออำนาจ” (Information is Power) องค์กรจะใช้สารสนเทศช่วยในการตัดสินใจขององค์กรเช่น

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS)

ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information Systems : EIS)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System : DSS)

ขยายผลไปสู่การบริหารงานองค์กรในแต่ละด้าน เช่น

การจัดการโซ่อุปทาน(Supply Chain Management : SCM)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์(Customer Relationship Management : CRM)

การวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจโดยรวม (Enterprise Resource Planning : ERP)

จากพื้นฐานที่มีการจัดการข้อมูล และสารสนเทศในยุคที่หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่ระบบสารสนเทศแต่ละระบบยังแยกกันอยู่ ยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน ในปัจจุบันจึงได้มีการพัฒนาเพื่อต่อยอดระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ให้สามารถเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของสารสนเทศระหว่างระบบ โดยการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (Relational Data Base) ให้ถึงกัน และจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouses) ร่วมกันเพื่อให้สามารถดึงฐานข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ดำเนินการวิเคราะห์ เกิดเป็นความรู้ และตัดสินใจเชิงธุรกิจได้ ร่วมกับข้อมูลเชิงธุรกิจและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ (Business Intelligence)

ในช่วงทศวรรษที่ 1990 บางองค์กรที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจจึงมีการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับระบบ (Reengineering) และลดคนทำให้ความรู้ขององค์กรสูญหายไปกับพนักงานที่ลาออกหรือให้ออก ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรในภายหลังว่า องค์กรขาดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางด้านการผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ สู่ตลาด จากผลการสอบถามผู้บริหารระดับสูงในต่างประเทศว่า องค์กรความรู้ในองค์กรจัดเก็บอยู่ที่ไหน ปรากฏว่าองค์กรความรู้ในองค์กรนั้น อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่มีประสบการณ์ร้อยละ 52 ที่เหลืออีกร้อยละ 48 ถูกจัดเก็บในรูปแบบของเอกสารและสื่ออื่น ๆ จากเหตุผลนี้เองการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร โดยการลดคนจึงไม่ได้เป็นทางออกที่ดีที่สุด โดยเฉพาะความรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่อยู่กับตัวพนักงาน

การจัดการความรู้ขององค์กรยังไม่ได้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง จนกระทั่งเริ่มต้นปี ค.ศ. 1995 จึงได้เริ่มเข้าสู่การจัดการความรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง เป็นการเริ่มต้นการจัดการองค์ความรู้ในยุคที่สอง ในช่วงนั้นมีนักวิชาการชาวจีน ญี่ปุ่น ชื่อ โนนากะ และทาเกอูชิ (Nonaka and Takeuchi) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Knowledge Creating Company โดยเน้นการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของสื่อ เอกสารต่าง ๆ (Explicit Knowledge) โดยมีโมเดล SECI-Knowledge Conversion เป็นกรอบความคิดและแนวทางในการสร้างและขยายองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งโมเดลนี้เป็นที่รู้จักและใช้งานกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดในบทต่อไป

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า องค์ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ที่ตัวคน ดังนั้น เราจะมีกระบวนการและบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างไร โดยปกติแล้วความรู้ไม่สามารถจัดการได้ เราไม่สามารถสั่งให้ผู้อื่นนำเอาความรู้ที่มีอยู่ให้ผู้อื่นได้ องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นและเห็นจริงได้ ซึ่งจะนำไปสู่ค่านิยมและเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด บางครั้งเราอาจจะคิดว่า เราสามารถสั่งให้พนักงานทำการถ่ายทอดความรู้ของตนเอง โดยการบอก สอน เขียนหรือถ่ายทอด

ออกมาในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ อย่างไม่ได้ผล หากพิจารณาให้ดีจะพบว่า ความรู้ที่เขาถ่ายทอดให้อาจมีเพียงร้อยละ 20–30 ของสิ่งที่เขารู้และเข้าใจ ดังนั้น การถ่ายโอนความรู้จึงต้องเกิดจากความสมัครใจและความเต็มใจของผู้รู้เป็นหลัก ในหลาย ๆ องค์การคิดว่าการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Base) หรือ ศูนย์กลางข้อมูล (Information Center) ให้เกิดขึ้น ในองค์กร ถือว่าเป็นการจัดองค์ความรู้ในองค์กรแล้ว แต่เมื่อตรวจสอบและติดตามผลการใช้งานจริง ๆ แล้ว จะพบว่า ฐานความรู้ดังกล่าวมีการใช้งานน้อยมาก โดยเฉพาะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะสูง เพราะหลายครั้งเป็นเรื่องพื้นฐานที่เขาใช้ประโยชน์อะไรไม่ได้เลยและเนื่องจากการแปลงองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ผู้รู้มักจะประสบปัญหาในการสื่อความรู้ในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่าง ๆ และหลายครั้งเรามักจะพบว่า ฐานความรู้ที่องค์กรเตรียมให้ นั้นอาจไม่ทันสมัยและไม่ตรงกับความต้องการ

การจัดการองค์ความรู้ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้เหมาะสมกับกลุ่มคนหรือกลุ่มพนักงาน เรามักจะคุ้นเคยกับการแบ่งกลุ่มตลาดและลูกค้า แต่มักจะลืมพนักงานของตนเอง บางครั้งองค์กรจำเป็นต้องถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารนโยบายขององค์กรอย่างเป็นทางการ (Bureaucratic Structured) ถึงพนักงานทุกคน อาจผ่านช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือเว็บไซต์ซึ่งถ้าหากเป็นข้อมูลทางเทคนิคเฉพาะทาง เราคงไม่สามารถดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ในยุคที่สาม จึงมีการพัฒนาแนวทางคิดว่าองค์ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ได้ในลักษณะ “เสวนา (Dialogue)” กัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันผ่านทางชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งสมาชิกในชุมชนมีความรู้และประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกันมีเป้าหมาย และความต้องการที่เหมือน ๆ กัน เมื่อเกิดความสัมพันธ์จากสมาชิกแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนองค์ความรู้กันอย่างเป็นธรรมชาติ ทั้งในรูปแบบ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของสื่อ เอกสารต่าง ๆ (Explicit Knowledge) หากเราวิเคราะห์สำรวจการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เกิดขึ้นในองค์กรเราจะพบว่า มีเครือข่ายทางสังคมเกิดขึ้นในองค์กรที่ไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรได้เรียนรู้ และสามารถช่วยเหลือร่วมมือกันแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

จากการพัฒนาการในการจัดการความรู้ทั้งสามยุคดังกล่าว ทั้งสามยุคยังคงมีผลและเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน แต่ละยุคที่เกิดขึ้นจะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรสามารถสร้าง รักษา และต่อยอดองค์ความรู้และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร ได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเมื่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกระดับขององค์กร จะส่งผลให้สามารถพัฒนาบุคลากรและองค์กร ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถพร้อมต่อการแข่งขันในอัตราที่เร็วกว่าองค์กรอื่นได้

จึงกล่าวได้ว่าพัฒนาการของการจัดการความรู้ มี 3 ยุค คือ ยุคแรก เน้นที่การจัดการที่นำระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายมาใช้ในการจัดการกับข้อมูล เป็นเครื่องมือหลักในการจัดการความรู้ ในองค์กรซึ่งประสบผลสำเร็จน้อยยุคที่สองมุ่งเน้น “คน” เป็นหลัก ในการจัดการความรู้ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน และยุคที่สามเน้นการจัดการ และแลกเปลี่ยนจากความรู้ และประสบการณ์ของ “คน” ซึ่งจะช่วยให้การทำงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวดเร็วขึ้น เป็นการร่วมมือประสานงานกันโดยใช้เครือข่ายระบบสารสนเทศและซอฟต์แวร์สนับสนุนการจัดการความรู้

### 2.3.3 กระบวนการจัดการความรู้

มีนักทฤษฎีหลายท่านที่กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ที่เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน มีลักษณะเป็นพลวัต นักวิชาการได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของแต่ละคน ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหิดล (2552, น. 10) กล่าวว่า การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือกรวบรวม เผยแพร่และโอนย้ายสารสนเทศที่มีความสำคัญ อีกทั้งยังประกอบด้วยความรู้และความชำนาญงานโดยจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานที่มีเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยกระบวนการจะเริ่มตั้งแต่ การระบุถึงความรู้ที่ต้องการสร้างรูปแบบของการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นทางการ ในการเพิ่มมูลค่าของรู้นั้นทำได้ด้วยการนำความรู้ไปใช้อีกบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ ดังนั้นในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่ที่สามารถเรียกใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังนำไปสู่การสร้างความรู้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และมีการปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยขึ้นอย่างไม่มีการจบสิ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 อ้างถึงใน ประยุทธ์ นงคินวล, 2551, น. 11) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่หลายกระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

มาเลล (Merali, 2004, pp. 41-62) ได้เสนอว่า กระบวนการของการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นพลวัตร ดังนี้

1. **ขั้นระบุ หรือกำหนดความรู้** เป็นขั้นตอนที่องค์กรต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการ ซึ่งเป็นความรู้จากภายนอกองค์กรที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้
2. **ขั้นสร้างความรู้** เป็นความรู้ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร ซึ่งความรู้ นี้ควรเป็นความรู้ใหม่ที่ยังไม่ค่อยมีในองค์กร ได้มาจากความรู้ที่ใช้การระดมความคิด หรือวิธีการอื่น เพื่อให้ได้ความรู้ออกมามากที่สุด
3. **ขั้นเก็บความรู้** เป็นขั้นตอนที่นำความรู้มาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการนำมาใช้ ซึ่งความรู้ที่ได้ในขั้นตอนนี้ จะเป็นความรู้แบบชัดเจน
4. **ขั้นแลกเปลี่ยนความรู้** เป็นขั้นตอนที่นำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน
5. **ขั้นแสวงหาความรู้ใหม่** เป็นขั้นตอนที่สร้างความรู้ใหม่จากภายในองค์กรอีก รอบเมื่อความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไม่สามารถนำมาแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้

คัมมิง และ เวอลี่ (Cummings and Worley, 2005, p. 124) ได้เสนอว่ากระบวนการของการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. **ขั้นกำหนดความรู้ (Generating Knowledge)** เป็นขั้นตอนที่เริ่มขึ้นเมื่อองค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ และจำแนกว่าความรู้ชนิดใดที่องค์กรต้องการเป็นความรู้ที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. **ขั้นรวบรวมความรู้ (Codification Knowledge)** เป็นขั้นตอนที่นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการเก็บ โดยเฉพาะความรู้ที่สกัดได้มาจากความรู้ในตัวบุคคล
3. **ขั้นแพร่กระจายความรู้ (Distributing Knowledge)** เป็นขั้นตอนที่นำความรู้ที่ได้เก็บรวบรวมไว้มาแพร่กระจาย ถ่ายทอดให้ทั่วองค์กร

มาร์ควอดส์ (Marquardt, 2002, pp. 237-241) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. **ขั้นแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)** เป็นขั้นตอนการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร ความรู้ขององค์กรมีทั้งแบบ tacit ซึ่งอยู่ในรูปของประสบการณ์ ความสามารถ ความทรงจำ และความเชื่อของแต่ละบุคคล และความรู้ แบบ explicit ซึ่งจะเป็นความรู้ที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์และสื่อต่าง ๆ การแสวงหาความรู้สามารถรวบรวมได้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในองค์กร ได้แก่ ประสบการณ์ความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งในลักษณะของความทรงจำ ความเชื่อ และข้อสมมติฐาน และแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ได้แก่ สิ่งตีพิมพ์และสื่อต่าง ๆ การ

แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร กระทำได้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การสอนงาน การประชุม การสัมมนา และการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา และการเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

2. **ขั้นสร้างความรู้ (Knowledge Creation)** เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหา การทดลอง และการสาธิต ทำให้การสร้างความรู้มีลักษณะแบบก่อให้เกิดซึ่งจะไม่ใช้ลักษณะของการปรับตัว รูปแบบในการสร้างความรู้ ได้แก่ การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผสมผสานกับความรู้ของตนเองเกิดเป็นความรู้ใหม่ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการแก้ปัญหา เป็นต้น

3. **ขั้นจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)** เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นหรือที่ได้มานำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป องค์กรจึงต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และควรมีระบบตรวจสอบที่ค้นหาข้อมูลและส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยมีระบบของการแบ่งแยกข้อมูลและสารบัญชิตที่ทันสมัย แม่นยำที่ใช้กันมาก

4. **ขั้นวิเคราะห์ความรู้และการทำเหมืองความรู้ (Knowledge Analysis and Data Mining)** เป็นลักษณะของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการทำเหมืองความรู้ มีการพัฒนาสำคัญนำทางสู่ข้อมูล ค้นหาแบบรวมทั้งใช้สร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ด้วย นอกจากนี้ ยังใช้ในการระบุค่านัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

5. **ขั้นถ่ายทอดและแจกจ่ายความรู้ (Knowledge Transfer and Dissemination)** เป็นขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และเป็นความจำเป็นขององค์กรเนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น ก็ต่อเมื่อความรู้มีการกระจายและการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว โดยที่องค์กรได้ใช้เทคนิคในการเคลื่อนไหวสารสนเทศ ข้อมูล และความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มากขึ้น ได้แก่ การสื่อสารด้วยการเขียนในรูปแบบต่าง ๆ การฝึกอบรม การเยี่ยมชมงาน การประชุม เป็นต้น ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องที่เล่าต่อกันมา เป็นต้น

6. **ขั้นประยุกต์ใช้ความรู้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Knowledge Application and Validation)** เป็นขั้นที่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ เป็นการสร้างวงล้อมแห่งการสร้างความรู้ให้มีความต่อเนื่อง และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างเต็มที่ให้กับองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้และประสบการณ์



ทฤษฎีของไวอิก (Wieg, p.6-14) มีกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge identification) การค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของการจัดการความรู้และจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยนำเครื่องมือที่เรียกว่าแผนที่ความรู้ (Knowledge mapping) มาใช้ การใช้แผนที่ความรู้ทำให้องค์กรเห็นภาพรวมของคลังความรู้ภายในองค์กร สามารถนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบความทับซ้อนกันของความรู้ที่ทำให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บและรวบรวม รวมถึงใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอด ขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้มาทำการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creational and Acquisition) จากการทำแผนที่ความรู้มาใช้ทำให้องค์กรทราบถึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ความรู้เหล่านั้นอาจอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่เป็นระบบและยากต่อการเข้าถึง องค์กรต้องหาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ความรู้ใดที่ไม่สมบูรณ์องค์กรต้องพยายามกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ขึ้น สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการและการดักจับความรู้ให้ได้ ปัจจัยที่เอื้อให้ขั้นตอนนี้ประสบผลสำเร็จได้คือ บรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กร และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การจัดการความรู้ให้เป็นระบบรวมถึงการจัดทำสารบัญ และการจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งประเภทของความรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปจะแบ่งตาม (1) ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (2) หัวข้อหรือหัวเรื่อง (3) หน้าที่หรือกระบวนการและ (4) ประเภทของบริการหรือกลุ่มลูกค้า ความครอบคลุมและความละเอียดของความรู้จะขึ้นอยู่กับจำนวนการใช้ความรู้

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) องค์กรต้องทำการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ และใช้ได้ง่าย ซึ่งสามารถทำได้หลายลักษณะ ดังนี้ (1) การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำ

ได้สะดวกและรวดเร็ว (2) การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูลหรือความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน มีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้มีความทันสมัยตลอดเวลารวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว (3) การเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ครอบคลุมทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้ โดย สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ (2545 อ้างถึงใน อมรทิพย์ เจริญผล, 2550, น. 35) ได้กล่าวสอดคล้องกับการจัดการความรู้ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ตามทฤษฎี ของ ไวอิก (Wiigg, p. 6-14) ว่ากับการตรวจสอบความรู้ ได้ถูกกำหนดไว้ในขั้นตอนแรก ๆ ของการจัดการความรู้ ถึงห้าขั้นตอนจากจำนวนเจ็ดขั้นตอน ดังนี้ (1) จุดเริ่มต้นที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ รู้อะไรที่ยังไม่รู้ และรู้ว่าตัวเองอยากได้อะไร (2) การรู้ว่ามีความรู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ที่ใดบ้าง (3) การรู้จักเลือกความรู้ที่สอดคล้องเกี่ยวข้องกับ (4) ตัดสินใจว่าจำเป็นต้องสร้างความรู้ใหม่เองหรือไม่ (5) รู้ว่าควรจะใช้ใคร อย่างไรในการสร้างความรู้ที่ต้องการ โดยไม่ต้องทำเองทั้งหมด (6) สังเคราะห์ เพื่อให้ได้ความรู้ที่สำคัญในการนำไปใช้ ไม่ใช่เพียงเอาข้อสรุปจากผลการวิจัยเรื่องเดียว หรือข้อเสนอแนะของนักวิจัยมาใช้ทั้งหมด แต่ต้องตรวจสอบข้อมูล และข้อเสนอแนะรวมทั้งปรับให้เข้ากับบริบทที่จะนำความรู้ นั้น ไปใช้ประโยชน์ และ (7) ส่งผ่านความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้ความรู้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ให้เกิดความสมดุล ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลและความรู้ชัดแจ้ง โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ ดังนี้ (1) การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูลความรู้ให้ผู้ใช้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ (Supply-Based) เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งข่าวสาร กิจกรรม ข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ขององค์กร (2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้ใช้สามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น (Demand-Based) ซึ่งเป็นการลดปัญหาการได้รับข้อมูล ความรู้ที่ไม่ต้องการหรือได้รับมากเกินไป (Information Overload) โดย อาเวนพอร์ท ดิลอง และ เบีย (Davenport, De Long and Beers. 1998, อ้างถึงใน กัตติกา ศรีมหาวโร, 2555, น. 39) ได้กล่าวสอดคล้องกับการจัดการความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ตามทฤษฎีของไวอิก (Wiigg, p.6-14) ที่ได้จากการศึกษาโครงการจัดการความรู้จำนวน 31 โครงการใน 24 บริษัท พบว่ามีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน คือ โครงการจะมีบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในการคิดริเริ่ม และมีพันธมิตรผูกพันในทรัพยากรด้านบุคคลและงบประมาณนอกจากนี้ โดยมีเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกันคือ มุ่งสร้างที่เก็บความรู้ซึ่งสะดวกแก่ผู้ใช้ อำนวยความสะดวกในการเข้าถึง

และถ่ายโอนความรู้ มีสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้าง การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ และ มี การจัดการความรู้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นในภายในองค์กร

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรต้องจัดทำเอกสาร และฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและ รวดเร็วขึ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะให้ได้ผลดีกับความรู้ที่ชัดเจน สำหรับความรู้ประเภทที่ฝังลึกอยู่ในตัว บุคคล องค์กรต้องจัดให้มีการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน และองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรให้ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปัน เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในการ แลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลสามารถปฏิบัติได้หลายวิธี เช่นการสร้างทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ชุมชนแห่ง การ เรียน รู้ (Community of Practice) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนและยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Job Rotation and Secondment) และการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) โดย พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค (2554, น. 7) ได้กล่าวสอดคล้องกับ การจัดการความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ตามทฤษฎีของไววิก (Wiig, p. 6-14) ว่าหลักของการแก้ปัญหาของการจัดการ ความรู้ คือ ระบบสารสนเทศที่มาจากหลายแหล่งแล้วมาทำการคัดกรองเพื่อสกัดเป็นความรู้ ซึ่งเป็น สิ่งสำคัญขององค์กรที่ต้องมีการเก็บรักษาไว้ในคลังสารสนเทศ โดยสามารถใช้แผนที่เทคโนโลยี นำมาใช้ประกอบในการอธิบายได้ Natarajan, G และ Shekhar, S. (2001 อ้างถึงในพรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค (2554, น. 7) สำหรับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยใช้เป็น เครื่องมือสำหรับการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เพื่อแสดงถึงรายละเอียดของการใช้ ข้อมูลโดยมีหลักฐานที่ถูกต้อง โดยการสร้างความรู้สามารถนำไปใช้สำหรับการอ้างอิงได้ ในส่วน ของการเก็บรักษา (Storage) สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการระบบฐาน (Bedrock Systems) โดย การพัฒนาระบบเหล่านี้ให้มีความพร้อม ซึ่งองค์กรสามารถเลือกงานที่ตรงกับข้อมูลที่มีอยู่และ โครงสร้างสารสนเทศหากมีความผิดพลาดของความซ้ำซ้อนของข้อมูลก็ทำการคัดกรอง สรุปลงและทำ ให้เป็นมาตรฐาน แล้วจึงนำมาเก็บไว้ในฐานข้อมูลได้ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการของข้อมูล ในการปฏิรูปองค์กรเช่น Data Marts และ Data Warehouses

7. การเรียนรู้ (Learning) การจัดการความรู้ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรเกิด การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและพัฒนา ปรับปรุงองค์กร ดังนั้นการ เรียนรู้จึงมีความสำคัญมาก เพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวมคัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ก็ เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่นำมาใช้ องค์กรต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้

บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยการจัดการหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหาให้มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการ มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การประมวลและกลั่นกรองความรู้ จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ภาษาเดียวกันควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ให้สามารถเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ กระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้ใหม่โดย บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2549) ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการความรู้แนวทางเดียวกับที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการใช้ในการประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ของหน่วยงานราชการ ซึ่งมี 7 ขั้นตอนด้วยกันคือ การระบุนวัตกรรม การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยผู้วิจัยนำทฤษฎีดังกล่าวมาดำเนินการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นสำคัญ

#### 2.3.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้มี 6 องค์ประกอบดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรเพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์ผู้บริหารและคณะควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างสรรค้ำให้ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษายึดแนวทางในการทำงาน โดยมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่ควรปฏิบัติต่อไปนี้

- 1.1 การนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนเสนอแนะหรือให้คำแนะนำสิ่งใหม่แนวคิดใหม่มาใช้ในการทำงานผู้บริหารกล้าเสี่ยงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ดีขึ้นและไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับ

- 1.2 การทำงานเป็นทีมพฤติกรรมที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมที่ดีเกิดขึ้นนั้นครูและบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมตามความสมัครใจทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันตลอดจนทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางเรื่อง

1.3 การสร้างสรรค์คุณภาพพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดค่านิยมในการสร้างสรรค์คุณภาพ จากการปลูกฝังให้ครูและบุคลากรทุกคนทำงานของตนให้ดีที่สุดและถูกต้องที่สุดอยู่เสมอครูและบุคลากรควรประเมินตนเองหรือเปิดใจกว้างยอมรับผลการประเมินของผู้อื่นและไม่ควรมองข้ามคุณสมบัติของตนที่คิดว่าไม่เหมาะสมโดยไม่หาทางแก้ไขเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ควรปลูกฝังแนวคิดที่ว่า “ทำงานวันนี้ให้ดีที่สุด” ให้กับครูและบุคลากรทุกคนเป็นประจำและการพัฒนาคุณภาพงาน โดยวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) รวมถึงการนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงาน

1.4 ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตในการปลูกฝังค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริตนั้นควรเป็นความซื่อสัตย์สุจริต 3 ประการคือ (1) กายสุจริต (2) วาจสุจริต (3) มโนสุจริต

1.5 ค่านิยมในความพยายามต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จครูและบุคลากรทุกคนควรได้รับการปลูกฝังให้ใช้ความมานะพากเพียรพยายามในการทำงานตามคตินี้ที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

1.6 การปรับปรุงงานค่านิยมในการปรับปรุงงานเป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพงานถ้าทุกงานมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพครูและบุคลากรทุกคนพยายามทำงานให้ได้ตามมาตรฐานโดยการหาแนวทางในการปรับปรุงงานอยู่เสมอมีการทำงานเป็นคณะหรือมีการหาทางแก้ไขแก้ปัญหาร่วมกันก็จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

2. การสื่อสาร ต้องให้เข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” การสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมี “การจัดการความรู้” เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นเพราะเมื่อจะดำเนินการให้มี “การจัดการความรู้” ให้บังเกิดผลดีก็จะต้องให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษากำลังจะทำอะไรทำไปแล้วจะได้ผลดีที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาแก่ครูและบุคลากรทุกคนและก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้แค่ไหนอย่างไรจะเริ่มเมื่อใดดังนั้นถ้าขาดการจัดวางระบบการสื่อสารที่ดีเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างต่อเนื่องการสื่อสารก็จะขาดอนทำให้ “การจัดการความรู้” ขาดประสิทธิภาพผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจจัดทำระบบการสื่อสารมีการสื่อสารการจัดการความรู้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อมๆกันทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้โดยในการสื่อสารนั้นควรกำหนดปัจจัยสำคัญที่จะต้องสื่อสารในเรื่องที่จำเป็น 3 เรื่องคือ

2.1 เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้

2.2 กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2.3 รูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภทคือถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge ก็จะใช้เครื่องมือที่อาจจะไม่ต้องเกี่ยวข้องกับสื่อ

เทคโนโลยีสารสนเทศมากนักเพราะการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge นั้นเป็นความรู้ที่เน้นการปฏิบัติซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานเครื่องมือประเภทนี้คือ

- 3.1 การสัมมนาประชุมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ
- 3.2 การแบ่งปันความรู้ข้อมูล
- 3.3 การสอนงาน
- 3.4 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 3.5 การพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ
- 3.6 การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

ส่วนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์นั้นจะมีส่วนที่ต้องนำมาใช้ในการค้นหาความรู้รวบรวมความรู้รวบรวมข้อมูลจัดเก็บข้อมูลและการเสาะแสวงหาข้อมูลดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นที่จะต้องใช้ในการจัดการความรู้จึงควรเป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตภายในสถานศึกษาหรือจัดศูนย์การศึกษาโดยใช้สื่ออุปกรณ์ที่เป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยี

#### 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้”

4.1 เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นเรื่องการจัดการความรู้แก่ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

4.2 เพื่อสร้างและพัฒนาทีมจัดการความรู้ในสถานศึกษาประกอบด้วยผู้จัดการความรู้ (CKO) ผู้อำนวยการความสะดวและผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ให้มีความสามารถสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งรวบรวมประมวลองค์ความรู้ในสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ

4.3 เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรของสถานศึกษาด้วยวิธีการต่างๆโดยเครื่องมือสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์

4.4 สร้างรูปแบบการจัดการความรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นได้ รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (KM Model) ในการเริ่มพัฒนาโครงการการจัดการความรู้ในสถานศึกษานั้นจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของโครงการและสิ่งที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ต้องการ (Desired State) เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไรต้องการผลลัพธ์อะไรและผลลัพธ์นั้นสอดคล้องสนับสนุนกับทิศทางงานเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้อย่างไรแล้วนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

5. การจัดการความรู้ คือการวัดผลจะทำให้รับรู้ว่าการจัดการความรู้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใดและมีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่างๆไม่ประสบความสำเร็จผลการ

วัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพิ่มขึ้นหรือปรับปรุงวิธีการจัดการความรู้ใหม่นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้รับรู้ถึงสภาพการณ์ในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรหาโอกาสที่จะให้ผู้ที่ตั้งใจแลกเปลี่ยนความรู้มีโอกาสได้รับแรงจูงใจในการทำงานเพื่อทำให้มีกำลังใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน มีการสื่อสารให้เข้าใจมีกระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ มีการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่อง “การจัดการความรู้” มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ และเรียนรู้ตลอดชีวิต

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, น. 71-73) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษาทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีในองค์กร 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสร้างความรู้และการแสวงหาความรู้เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อแสวงหาความรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กร โดยมีวิธีการด้านการจัดเก็บและประมวลความรู้ รูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้ นำสู่กระบวนการด้านการเผยแพร่ความรู้หรือ แบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคคลในองค์กรและเชื่อมโยงองค์กรกับองค์กรภายนอกกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทราฟฟ์ (Trapp, 1999 อ้างถึงใน พรรณี สนวนเพลง, 2552, น. 24) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้มี 9 ประการดังนี้

1. เป้าหมายความรู้ (Knowledge Goals)
2. การระบุถึงความรู้ (Knowledge Identification)
3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)
5. การเคลื่อนย้าย กระจายความรู้ (Knowledge Transfer Distribution)
6. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage)
7. การเก็บรักษาความรู้ (Knowledge Preservation)
8. การประเมิน ทบทวนความรู้ (Knowledge Evaluation Review)

## 9. การควบคุมความรู้ (Knowledge Controlling)

คัสซา (Kuczaj, 2001 อ้างถึงในพรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 49) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการในทางปฏิบัติของการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการดังนี้

### 1. การระบุถึงความต้องการความรู้ซึ่ง (Identification of Need for Knowledge)

เป็นประกอบด้วยการระบุความต้องการ (Identification of Needs) และการกำหนดความต้องการ (Determination of Requirements)

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Pull) เป็นจุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้คือ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่าที่องค์กรค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย

- 2.1 การสร้างเกณฑ์การสืบค้น
- 2.2 ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
- 2.3 ประเมินผู้ผ่านการคัดเลือก
- 2.4 คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- 2.5 การปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

### 3. ส่งมอบความรู้ (Knowledge Push) มีกระบวนการย่อย 2 ประการดังนี้

- 3.1 การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้
- 3.2 การแบ่งปันความรู้ใน โอกาสต่าง ๆ

### 4. ความรู้มีขบวนการ (Creation of Knowledge) มีกระบวนการย่อย 6 ประการ

- 4.1 การระบุถึงความคิดใหม่
- 4.2 การประเมินความคิดใหม่ ๆ
- 4.3 การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
- 4.4 การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
- 4.5 การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ
- 4.6 การสร้างความรู้

5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) มีกระบวนการย่อย 6 ประการดังนี้

- 5.1 การระบุถึงความรู้
- 5.2 การประเมินความรู้
- 5.3 การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้
- 5.4 การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่



### 5.5 การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. การปรับปรุงความรู้ (Knowledge Update) เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเป็นไปและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่งมีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการดังนี้

6.1 การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง

6.2 การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

6.3 การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

พลีอบสท์, ราบ, และ รอมฮาร์ดท์ (Probst, Raub and Romhardt, 2000, pp. 171-178) ได้สรุปว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ

1. การระบุถึงความรู้
2. การจัดหาความรู้
3. การพัฒนาความรู้
4. การแบ่งปัน การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การเก็บรักษา จัดจำความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) กล่าวว่าจัดการความรู้มี 6 องค์ประกอบได้แก่

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Transition and Behavior management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่งการจัดการที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและที่สำคัญกว่านั้นก็คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อให้เกิดวัฒนธรรมขึ้นมาได้วัตถุประสงค์ก็คือองค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ควรจะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบนี้มีดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

- 1.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรม
- 1.3 ของการจัดการความรู้มั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างกำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
- 1.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- 1.5 สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นสิ่งที่จะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจคือองค์กรกำลังจะทำอะไรทำไปเพื่ออะไรจะทำเมื่อใดและจะอย่างไรถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเององค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่างดังนี้

- 2.1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร
- 2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.3 ช่องทางในการสื่อสาร

องค์กรจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นเพราะเหตุว่าความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่มและระดับจะแตกต่างกันออกไปเรื่องเดียวกันอาจจะถูกเข้าใจไปคนละทิศละทางถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสมนอกจากนั้นช่องทางในการสื่อสารก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ไม่ว่าจะเป็นป้ายประกาศในบริเวณต่างๆ ขององค์กรจดหมายเวียนระหว่างฝ่ายจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสายเหล่านี้องค์กรต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรสำหรับเรื่องหรือหัวข้อที่ควรจะทำ การสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนนั้นควรครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้วัตถุประสงค์ของการริเริ่มการจัดการความรู้ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เป็นต้นนอกจากนั้นองค์กรควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะๆ เพื่อที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากสามปัจจัยดังกล่าวแล้วองค์กรจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่างๆที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นการเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประการคือความรู้ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ในกระดาษ (Explicit Knowledge) กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลักๆคือส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศกระบวนการและเครื่องมือส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ในคนเนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในคนภายในองค์กรเช่นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : Cop) การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นถึงแม้จะเน้นย้ำอยู่บ่อยๆว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่แต่เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวันและเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหารวบรวมจัดเก็บและเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมานอกจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและจะช่วยให้ห้องกรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทในกระดาษได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งนี้การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้นควรพิจารณาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเช่นประเภทความรู้ภายในองค์กรพฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กรรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรเพราะถ้ากระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้กระบวนการหรือเครื่องมือนั้นก็ไร้ประโยชน์

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้โดยที่องค์กรต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรนอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้วการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการเรียนรู้ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้อาภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้นสำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็

อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดนอกจากนี้องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวกเช่นนอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมให้ห้องเรียนแล้วก็จะจัดฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่าย (Web-based Training) หรือจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากรนอกจากเรื่องรูปแบบของการฝึกอบรมแล้วองค์กรอาจพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวกหรือ บูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไรองค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จบุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแค่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5. การวัดผล (Measurements) การวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆรวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นวัตถุประสงค์ของการวัดผลจริงๆจึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและเรียนรู้พัฒนาการวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะสะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ถ้าต้องการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่างๆหรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยังอย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ (Return on Investment in Knowledge Management) หรือการวัดผลตอบแทนของความรู้ (Return on Knowledge) เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่างๆที่องค์กรได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกตัวอยู่ได้ในทุกอณูของการทำธุรกิจขององค์กรการแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้หรือการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ส่วนๆจึงเป็นสิ่งที่ทำยากแม้แต่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลาอันกว่าที่จะสามารถวัดผลจากความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัยโดยกรมเรือทะเล (Department of the Navy : DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็น

วิธีการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในการนำมาประยุกต์ใช้โดยที่วิธีการวัดของกรมเรือทะเล (DON) จะแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ

5.1 การวัดระบบกิจกรรมต่างๆในการจัดการความรู้

5.2 การวัดปัจจัยส่งออก

5.3 การวัดผลลัพธ์

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้เช่นองค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ที่จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆที่ทำในขณะที่องค์กรซึ่งมีการดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้วควรที่จะวัดจากปัจจัยส่งออกตัวชี้วัดสองตัวนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้การติดตามผลและปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้สิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเองเช่น การที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงการได้รับการยกย่องชมเชยจากองค์กรองค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีความประพฤติที่พึงประสงค์ในการสร้างถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงานองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนที่มีอยู่ในปัจจุบันสิ่งที่สำคัญที่สุดคือองค์กรจำเป็นต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้องค์กรสามารถนำเอาองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ไปเป็นกรอบและแนวทางสำหรับกำหนดแผนงานในการจัดการความรู้ถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้สามารถสร้างภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

## 2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 (2555) มีแนวทางการบริหารดังนี้

### 2.4.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต4เป็นองค์กรธรรมาภิบาลทันสมัย  
ยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

### 2.4.2 พันธกิจ

2.4.2.1 พัฒนาการมัธยมศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยประชากรวัย  
เรียนมีคุณภาพระดับสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

2.4.2.2 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงมีคุณธรรมมี  
จริยธรรม

2.4.2.3 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่กลุ่มอาชีพเทียบเคียง  
มาตรฐานสากล

2.4.2.4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพและกระจายอำนาจ  
ตามหลักนิติบุคคล

2.4.2.5 ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการมัธยมศึกษาที่  
เข้มแข็ง

### 2.4.3 เป้าประสงค์

2.4.3.1 สร้างสรรค์นักเรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) เป็นคนดีคน  
เก่งมีความสุขมีลักษณะความเป็นเลิศทางวิชาการตามหลักโฮเวิร์ดการ์ดเนอร์การสื่อสารสองภาษาล้ำ  
หน้าทางความคิดผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และความรับผิดชอบต่อสังคมโลก

2.4.3.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคณาจารย์มีจรรยาบรรณเป็นคนเก่งสอนอย่าง  
มีคุณภาพใช้ภาษาสื่อการสอนเป็นภาษาไทยคู่ภาษาอังกฤษยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีขวัญและกำลังใจ  
ผ่านการประเมินในระดับชาติ

2.4.3.3 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่กลุ่มอาชีพเพื่อการมี  
งานทำเทียบเคียงมาตรฐานสากล

2.4.3.4 สร้างองค์กรและโรงเรียนชั้นนำบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA เป็น  
ผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและใช้จัดการเรียนการสอน และผ่านการประเมินตาม  
เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

2.4.3.5 โรงเรียนมีปัจจัยพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานสากลมีการพัฒนาบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กรและโรงเรียนให้มีความสะอาดร่มรื่นสวยงามอบอุ่นปลอดภัยปลอดสารเสพติด

2.4.3.6 ระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนาสถานศึกษาในระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาคระดับประเทศและระหว่างประเทศยุทธศาสตร์พลิกกระบวนการจัดการมัธยมศึกษาและระบบการเรียนรู้ใหม่สู่คุณภาพมาตรฐานระดับสากลที่มีใช้มุ่งแต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่เพียงอย่างเดียวแต่ยังรวมถึงคุณภาพในมิติการศึกษาเพื่อการมีงานทำโดยส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนามิติคุณภาพเก่ง8ประการดังนี้

1) เก่งภาษาเก่งในการใช้ถ้อยคำมีความสามารถในการอ่านเขียนเช่นนักกฎหมายนักเขียนนักหนังสือพิมพ์

2) เก่งตรรกะ-คณิตศาสตร์ มีความสามารถด้านตัวเลขและเหตุผลประดิษฐ์คิดค้นเช่นนักวิทยาศาสตร์บัญชีโปรแกรมเมอร์

3) เก่งมิติด้านการคิดรูปภาพมองเห็นต่าง ๆ ได้มากกว่าคนอื่นเขียนออกมาเป็นภาพได้ชัดเจนเช่น สถาปนิก ศิลปิน วิศวกร ช่างกล นักถ่ายภาพ

4) เก่งร่างกายการเคลื่อนไหวความสามารถด้านพลกำลังความคุมการเคลื่อนไหวของร่างกายเช่นนักกีฬา นักประดิษฐ์หุ่นยนต์นักแสดงกายกรรม

5) เก่งดนตรีมีความสามารถและชื่นชมในเสียงทำนองจังหวะหูไวต่อเสียงจับจังหวะแยกเสียงเครื่องดนตรีได้ดีเช่นนักดนตรีนักประพันธ์เพลง

6) เก่งมนุษยสัมพันธ์ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเข้าใจผู้อื่นสังเกตและรับรู้อารมณ์เช่นนักบริหารประสานงานนักไกลเกลี่ยและเป็นครูได้ดี

7) เก่งในการรู้จักจิตใจของตนเองเป็นผู้ที่ประเมินและเข้าใจอารมณ์ของตนเองได้ดีชอบคิดไตร่ตรองชอบนั่งสมาธิมีวินัยในตนเองสูงเช่นพระนักสอนศาสนานักแนะแนว

8) เก่งการเป็นนักธรรมชาติวิทยาการสังเกตสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติการจำแนกแยกแยะจัดหมวดหมู่สิ่งต่างๆรอบตัวเป็นผู้รักธรรมชาติเข้าใจธรรมชาติตระหนักในความสำคัญของสิ่งแวดล้อมรอบตัว

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

กัญญาณัฐ บุญพวง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเมื่อเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การยอมรับ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความเอื้ออาทร การมอบอำนาจ ความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมุ่งประสงค์ขององค์กร ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ และการตัดสินใจ (2) การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การเรียนรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้การค้นหาความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (3) วัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายได้พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริษัทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด มีลักษณะองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (2) การมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ (3) ความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด อยู่ในระดับกลาง เมื่อทำการวิเคราะห์การถอดถอดพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต่อกันมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร

มณีนรัตน์ พากเพียรและคณะ (2547, น. 31-40) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมกับการจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาล ศูนย์โรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการ



รับรองคุณภาพ พบว่า การทำงานเป็นทีมและการจัดการคุณภาพองค์กรรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูงและวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการคุณภาพ โดยองค์กรรวมอยู่ในระดับสูง ( $R=0.68$ ,  $R=0.74$ ) ตามลำดับน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม ร่วมกันทำนุบำรุงการจัดการคุณภาพ โดยองค์กรรวมของหัวหน้าหอ ผู้ป่วยได้ร้อยละ 59.90

ถลองรัฐ อินทรีย์และคณะ (2550, น. 76) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี และวิทยาเขตอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ลำดับต่อมา คือการจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วม และการมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริต จริใจต่อกัน และ รู้รักสามัคคี

ลัทธิ เดชโยธิน (2550, น. 93-94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร การยอมรับ การตัดสินใจความหลากหลายของบุคลากร การมอบอำนาจ (2) วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมด้านมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ (3.1) ด้านความหลากหลายของบุคลากร (3.2) ด้านความเอื้ออาทร (3.3) ด้านการมอบอำนาจ (3.4) ด้านความเที่ยงธรรม (3.5) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.798 และทุกองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

สุชาติ เหมพรหมราช (2551, น. 82-83) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการพัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพญาไท 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การพัฒนาตนเอง และวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คมศักดิ์ เกียมวัฒนาเลิศ (2553, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบกและเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการเรียนการสอน รวมทั้งระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารบกนั้นมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง กล่าวคือ ระดับการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก ในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยที่โรงเรียนเสนาธิการทหารบกยังไม่ได้ นำรูปแบบหรือกระบวนการจัดการความรู้มาใช้โดยตรงหรือนำมาใช้อย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเห็นว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก แต่กระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวต้องสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรมากเกินไป และยิ่งไปกว่านั้นควรกำหนดทิศทางและรูปแบบในการพัฒนาที่ชัดเจน รวมทั้งต้องมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบอีกด้วย

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า องค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผู้ประกอบการ ก็เช่นเดียวกันที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำการจัดการความรู้เข้ามาช่วยในการบริหารงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำเป็นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีรูปแบบหลากหลาย เช่น แบบเครือญาติ แบบปรับตัว แบบราชการ แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ แบบเน้นภารกิจ แบบเน้นความสอดคล้องกัน แบบเน้นความเกี่ยวข้องกัน หรือแบบเน้นการปรับตัว เป็นต้น ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำเป็นจะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรต้องรู้จักการแสวงหาความรู้ใหม่ ที่หลากหลาย ที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแบ่งปันความรู้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ อันจะมีผลทำให้ธุรกิจสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

มารยาท แซ่ฮึง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพรวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ และครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ผู้บริหาร มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ ของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนี้ถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการประสานงานของแต่ละบุคคล มีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ ด้านการมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงานด้านคุณภาพของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และ ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ด้านการยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายคุณภาพ ครู-อาจารย์ที่ได้รับยกย่องมีความภูมิใจ ในการสร้างงานคุณภาพให้แก่โรงเรียน และ ผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารริเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การปรับปรุงคุณภาพ และ ผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่าง ๆ

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ แต่ละองค์กรจะมีวิธีการจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีวัฒนธรรมองค์กรจึง เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายใน

องค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องทำให้บุคคลทุกคนในองค์กรมีวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตในการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้น มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการสร้างให้เกิดความไว้วางใจเพื่อให้บุคคลมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับบุคคล

เกษสุรินทร์ จักรคำ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 1 ตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน เพอร์รี่ และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) และการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการจัดการความรู้ในโรงเรียนระดับมาก ความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของโรงเรียนมีความคิดเห็นแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในโรงเรียนในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในภาพรวมด้วย

ชานูชี ยิปง และ ชวลิต เกิดทิพย์ (2556, น. 83) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสมีการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับมาก 3) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ ความหลากหลายของบุคคล ความมุ่งประสงค์ขององค์กร และความไว้วางใจสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 40.90

วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ ประกอบด้วย ปัจจัยในการทำงานด้านผู้นำและนโยบาย ปัจจัยใน

การทำงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยในการทำงานด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน สถานภาพโสด ตำแหน่งงานในกลุ่มที่ 2 กลุ่มงานการเงินและการคลัง รายได้ต่อเดือน และปัจจัยในการทำงานด้านสวัสดิการผลตอบแทน ที่มีประสิทธิภาพพร้อมกันพยากรณ์และอธิบายความแปรปรวนของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬได้ร้อยละ 87.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อรัญญา ไชยสร (2556, น. 59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพบรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า (1) ครูมีบุคลิกภาพโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลิกภาพแบบห้วนไหวอยู่ในระดับปานกลาง มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับมาก (2) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว เปิดรับประสบการณ์ ประนีประนอมและมีจิตสำนึก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนบุคลิกภาพแบบห้วนไหวมีความสัมพันธ์ทางลบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3) บุคลิกภาพแบบห้วนไหว แสดงตัว เปิดรับประสบการณ์ ประนีประนอม มีจิตสำนึก บรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ร่วมกันมีความความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.629$ )

#### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บาร์เนทท์ (Barnett, 1997 อ้างถึงใน นิภาพร พวงมี, 2554, น. 40) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐฯ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในการทำงาน และพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพได้ และความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ

โฮโลวิสกี (Holowetski, 2002, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร โดยตรวจสอบปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมซึ่งสนับสนุนการไหลเวียน และจัดการความรู้ภายในองค์กรด้วยการทำการวิจัยเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์เอกสารที่ตีพิมพ์ ระหว่าง ค.ศ. 1998-2002 และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นกุญแจหลักของความสำเร็จในการจัดการ ความรู้จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่สำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ประกอบด้วยปัจจัย ด้านต่าง ๆ 6 ปัจจัย ดังนี้ (1) ระบบสารสนเทศ (2) โครงสร้างองค์กร (3) ระบบการให้รางวัล (4) กระบวนการปฏิบัติงาน (5) บุคลากร (6) ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดเล็ก และองค์กรไม่หวังผลกำไร ต่างพยายามหาหนทางและจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญอันดับ แรกที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรที่เน้นในการจัดการความรู้ คือมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร

จินลอย (Chin-loy, 2003, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมที่ มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้งานวิจัยนี้เพื่อทดสอบรูปแบบผลกระทบของวัฒนธรรม องค์กรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลประโยชน์ขององค์กรและความสัมพันธ์ ทางบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลประโยชน์ขององค์กรที่ได้รับโดยหลักการสำคัญต้องการ ศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในองค์กรเช่นการแบ่งปันความรู้การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ สำหรับกิจกรรมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ของผู้ตอบที่เป็นตัวแทนจาก 38 ใน 49 บริษัทของอเมริกาเหนือซึ่งให้ความสำคัญเรื่องการจัดการความรู้ในด้านวิปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ใช้ เครื่องมือ 2 ชุดในการวัดคือของคามเมอร์อนและควิน (Cameron and Quinn) วัดวัฒนธรรมองค์กร ใน 4 ด้านคือวัฒนธรรมแบบเผ่าพันธุ์ วัฒนธรรมแบบทุนนิยมวัฒนธรรมแบบการตลาดและ วัฒนธรรมแบบราชการและเลตัน (Lason) ประเมินการจัดการความรู้ด้านการจับความรู้ การสร้าง ความรู้ การจัดระบบความรู้ การจัดเก็บความรู้การกระจายความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ ประเมินผลประโยชน์ขององค์กรด้านการเติบโตด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันผล วิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประโยชน์ขององค์กรระดับสูง

มอเซ็น และคณะ (Mohsen et al., 2010, p. 1224) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยอิสฟาฮาน (Isfahan University) เพื่อวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน โดยได้กล่าวว่า ปัจจุบันความรู้ถือเป็นกุญแจ สำคัญที่มีคุณค่าในการแข่งขัน ไม่เพียงแต่จะเป็นที่รู้จักกันเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาที่มั่นคง แต่ ยังเป็นแหล่งที่มาของการรักษาธรรมชาติการแข่งขันขององค์กรซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร และ เป็นปัจจัยที่เพิ่มขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการ ความรู้มีประสิทธิภาพผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญ กับการจัดการความรู้

อิบราฮิม และคณะ (Ebrahim et al., 2012, p. 30) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ในมหาวิทยาลัยมัลติมีเดีย (Multimedia University) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ของประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ของพนักงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมทางวิชาการ จำนวน 322 คน เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีสมมติฐาน 3 ข้อ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ และการจัดการความรู้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทางลบ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ และการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวก (3) ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มอายุในแง่ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการและการจัดการความรู้ภายใน ผลการวิจัยพบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่และวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการภายในมหาวิทยาลัยมัลติมีเดีย (Multimedia University) แต่ เพศ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระยะเวลาในการทำงานในมหาวิทยาลัยของพนักงานมีความสัมพันธ์ กับวัฒนธรรมองค์กร แต่ระยะเวลาในการทำงานในมหาวิทยาลัยไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้

อับลาฟาล และ อัลลิคิบรา (Abolfazl, N. and Aliakbar, A., 2013, p. 610) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในศุลกากร โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการศึกษานี้คือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในศุลกากร โดยใช้แบบสอบถามเพื่อวัดวัฒนธรรมองค์กรและแบบสอบถามเพื่อวัดความรู้การจัดการผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะที่โดดเด่น คือ การมีผู้นำขององค์กร การจัดการด้านพนักงาน การเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์และมุ่งความสำเร็จ

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นช่องทางหนึ่งในการแสดงความคิดเห็นที่สมาชิกแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางสังคม โดยเฉพาะวัฒนธรรมโรงเรียน มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ซึ่งต้องมีความรู้” จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ในกระบวนการทำงาน การจัดการความรู้ในโรงเรียน จึงมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่หลากหลายด้าน ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถทำงานทดแทนกันและมีการพัฒนาความรู้ใหม่ไม่หยุดนิ่งตามแนวคิดและทฤษฎีสันับสนุนดังกล่าวข้างต้น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ซึ่งวิธีการดำเนินการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 84 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,591 คน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 21 โรงเรียน รวม 1,675 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ใช้โรงเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

3.1.2.1 ใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 310 คน

3.1.2.2 นำประชากรแต่ละโรงเรียนไปเทียบสัดส่วนกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

|    | ชื่อโรงเรียน                               | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|----|--|---------|---------------|
| 1  | ชัยสิทธิवास “พัฒนัสายบำรุง”                | 27      | 15            |
| 2  | สุนทรโรเมตตาประชาสรรค์                     | 16      | 11            |
| 3  | มัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร             | 34      | 14            |
| 4  | จุฬากรณราชวิทยาลัย ปทุมธานี                | 82      | 15            |
| 5  | ปทุมธานี “นันทมนิบำรุง”                    | 58      | 13            |
| 6  | เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี          | 38      | 14            |
| 7  | บัวแก้วเกษร                                | 42      | 13            |
| 8  | คณะราษฎร์บำรุงปทุมธานี                     | 103     | 16            |
| 9  | หอวัง ปทุมธานี                             | 65      | 13            |
| 10 | วรราชาทินัดดามาตุวิทยา                     | 55      | 13            |
| 11 | ทีปังกรวิทยาพัฒน์ (มัธยมวัดหัดตสารเกษตร)ฯ  | 90      | 16            |
| 12 | สายปัญญารังสิต                             | 85      | 15            |
| 13 | เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ลำลูกกา            | 106     | 16            |
| 14 | เทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี             | 75      | 15            |
| 15 | นวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี | 82      | 16            |
| 16 | หนองเสือวิทยาคม                            | 80      | 16            |
| 17 | ปทุมวิไล                                   | 136     | 17            |
| 18 | สวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต                   | 119     | 15            |
| 19 | ธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม                  | 119     | 16            |
| 20 | ชัยบุรี                                    | 120     | 16            |
| 21 | ชัยรัตน์                                   | 143     | 14            |
|    | รวม  | 1,675   | 310           |

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยทำการปรับปรุงขึ้น โดยพิจารณาจากเครื่องมือที่มีผู้วิจัยมาก่อนภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้สอดคล้องกับคำจำกัดความในการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แบ่งเป็น 3 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดทฤษฎีของแพตเตอร์สันเพอร์คีย์และพาร์ค (Patterson, Purkey and Parke, 1986) มี 10 ประการดังนี้ มีจำนวนข้อคำถาม 30 ข้อ

- 2.1 ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา
- 2.2 การมอบอำนาจ
- 2.3 การตัดสินใจ
- 2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
- 2.5 ความไว้วางใจ
- 2.6 ความมีคุณภาพ
- 2.7 การยอมรับ
- 2.8 ความเอื้ออาทร
- 2.9 ความซื่อสัตย์สุจริต
- 2.10 ความหลากหลายของบุคลากร

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของไลเคิร์ต (Likert, 1932, pp. 1-55) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

|       |   |         |                                |
|-------|---|---------|--------------------------------|
| คะแนน | 1 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด |
| คะแนน | 2 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติที่น้อย       |
| คะแนน | 3 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติปานกลาง       |
| คะแนน | 4 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมาก           |
| คะแนน | 5 | หมายถึง | มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด     |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ เป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถามตามทฤษฎีของไววิก (Wiig, pp. 6-14) 7 ขั้นตอน มีข้อคำถาม 21 ข้อ

- 3.1 การค้นหาความรู้
- 3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 3.5 การเข้าถึงความรู้
- 3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 3.7 การเรียนรู้

ลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ (Five Rating Scale) ตามวิธีการของไลเคิร์ต (Likert, 1932, pp. 1-55) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับ คะแนนของช่วงน้ำหนัก ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติที่น้อย
- 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
- 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมาก
- 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงสร้างเครื่องมือโดยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้

3.2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบตรวจสอบรายการ

3.2.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการวิจัย

3.2.2.4 นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

3.2.2.5 นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษาและด้าน วัดผลประเมินผล จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง ซึ่งได้แก่ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา IOC (Index of Item Objective Congruence)

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

เมื่อ  $\sum R$  แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 $N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์ การพิจารณาความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

- ให้ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์
- ให้ 0 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่
- ให้ -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถามพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่น้อยกว่า 0.50 และต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out) ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผลการตรวจสอบสรุปประเด็นโดยการหาค่า IOC พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.60 – 1.00 และมีค่าเฉลี่ยทั้งฉบับ 0.84

3.2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาและนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟา ( $\alpha$  -Coefficient) ของตอนที่ 2 เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.81 ตอนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการความรู้เท่ากับ 0.92 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ 0.87

3.2.2.7 ดำเนินการปรับปรุงและตรวจสอบความถูกต้องให้เรียบร้อยอีกครั้งก่อนนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.3.1 ติดต่อประสานงานกับบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเพื่อทำหนังสือเกี่ยวกับการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัยถึงผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ จำนวน 310 ฉบับไปยัง 21 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและกำหนดวันเวลา ขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน

3.3.3 เก็บรวบรวมและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน และแจกแบบสอบถามอีกครั้งในรายที่แบบสอบถามสูญหายหรือไม่สมบูรณ์โดยขยายเวลาอีก 5 วัน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จำนวน 310 ชุด (ร้อยละ 100)

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไปยัง 21 โรงเรียน จำนวน 310 ฉบับแล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

3.4.1 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้วิเคราะห์คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

3.4.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของไลเคิร์ต (Likert, 1932, p. 1-55) แปลผลโดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนน ดังนี้

|             |           |                                 |
|-------------|-----------|---------------------------------|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.51-5.00 | แปลความหมาย คือ ระดับมากที่สุด  |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.51-4.50 | แปลความหมาย คือ ระดับมาก        |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.51-3.50 | แปลความหมาย คือ ระดับปานกลาง    |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.51-2.50 | แปลความหมาย คือ ระดับน้อย       |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00-1.50 | แปลความหมาย คือ ระดับน้อยที่สุด |

3.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นการจัดการความรู้ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของไลเคิร์ต (Likert, 1932, pp. 1-55) แปลผลโดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนน ดังนี้

|             |           |                                 |
|-------------|-----------|---------------------------------|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.51-5.00 | แปลความหมาย คือ ระดับมากที่สุด  |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.51-4.50 | แปลความหมาย คือ ระดับมาก        |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.51-3.50 | แปลความหมาย คือ ระดับปานกลาง    |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.51-2.50 | แปลความหมาย คือ ระดับน้อย       |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00-1.50 | แปลความหมาย คือ ระดับน้อยที่สุด |

3.4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2544, น.316) แล้วแปลความหมาย ดังนี้

|            |         |                              |
|------------|---------|------------------------------|
| .71 – 1.00 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์ในระดับมาก     |
| .31 - .70  | หมายถึง | มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง |
| .01 - .30  | หมายถึง | มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย    |
| .00        | หมายถึง | ไม่มีความสัมพันธ์กัน         |

สำหรับทิศทางความสัมพันธ์ พิจารณาโดย ถ้าค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเป็นบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทิศทางเดียวกัน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นลบแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางลบหรือทิศทางตรงกันข้าม

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

#### 3.5.1 สถิติพื้นฐาน

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage = % )

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

3.5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยเก็บรวบรวมได้ จำนวน 310 คน จำนวนแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบความเรียง ตามลำดับดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

|           |     |   |
|-----------|-----|---|
| $n$       | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง  |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย  |
| S.D.      | แทน | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                   |
| $r$       | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน                     |
| $X$       | แทน | วัฒนธรรมองค์กร  |
| $X_1$     | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา             |
| $X_2$     | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านการมอบอำนาจ                             |
| $X_3$     | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านการตัดสินใจ                             |
| $X_4$     | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา |
| $X_5$     | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจ                            |
| $X_6$     | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านความมีคุณภาพ                            |
| $X_7$     | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านการยอมรับ                               |

|          |     |  |
|----------|-----|--|
| $X_8$    | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านความเอื้ออาทร                  |
| $X_9$    | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านความซื่อสัตย์สุจริต            |
| $X_{10}$ | แทน | วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของบุคลากร         |
| $Y$      | แทน | การจัดการความรู้                                 |
| $Y_1$    | แทน | การจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้              |
| $Y_2$    | แทน | การจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้     |
| $Y_3$    | แทน | การจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ  |
| $Y_4$    | แทน | การจัดการความรู้ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ |
| $Y_5$    | แทน | การจัดการความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้            |
| $Y_6$    | แทน | การจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้  |
| $Y_7$    | แทน | การจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้                  |

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 ฉบับ เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูล         | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------|------------|--------|
| <b>1. เพศ</b>  |            |        |
| ชาย            | 122        | 39.35  |
| หญิง           | 188        | 60.65  |
| <b>2. อายุ</b> |            |        |
| 20 – 30 ปี     | 50         | 16.13  |
| 31 – 40 ปี     | 70         | 22.58  |
| 41 – 50 ปี     | 120        | 38.71  |
| 51 ปีขึ้นไป    | 70         | 22.58  |



ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

| ข้อมูล  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|--------|
| <b>3. ระดับการศึกษา</b>                                     |            |        |
| ปริญญาตรี   | 247        | 79.68  |
| ปริญญาโท  | 61         | 19.68  |
| ปริญญาเอก   | 2          | 0.65   |
| <b>4. หน้าที่ในสถานศึกษา</b>                                |            |        |
| ผู้บริหาร   | 84         | 27.10  |
| 1) ผู้อำนวยการ  | 21         | 6.77   |
| 2) รองผู้อำนวยการ   | 63         | 20.32  |
| ครู คศ.3  | 80         | 25.81  |
| ครู คศ.2  | 109        | 35.16  |
| <b>5. ประสบการณ์การทำงาน (ถ้าเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)</b> |            |        |
| น้อยกว่า 5 ปี   | 35         | 11.29  |
| 5 – 10 ปี   | 97         | 31.29  |
| 10 - 15 ปี  | 58         | 18.71  |
| มากกว่า 15 ปีขึ้นไป   | 120        | 38.71  |

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.65 มีอายุระหว่าง 40 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.71 ส่วนมากมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 79.68 การปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาตำแหน่งครู คศ.2 คิดเป็นร้อยละ 35.16 และส่วนมากมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.71

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 310 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ในภาพรวม

| วัฒนธรรมองค์กร                                   | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล     |
|--|-------------|-------------|-----------|
| 1. ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ( $X_1$ )         | 4.55        | 0.59        | มากที่สุด |
| 2. การมอบอำนาจ ( $X_2$ )                         | 4.43        | 0.55        | มากที่สุด |
| 3. การตัดสินใจ ( $X_3$ )                         | 4.35        | 0.61        | มากที่สุด |
| 4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ( $X_4$ ) | 3.20        | 0.73        | ปานกลาง   |
| 5. ความไว้วางใจ ( $X_5$ )                        | 4.00        | 0.69        | มาก       |
| 6. ความมีคุณภาพ ( $X_6$ )                        | 4.20        | 0.61        | มาก       |
| 7. การยอมรับ ( $X_7$ )                           | 4.17        | 0.71        | มาก       |
| 8. ความเอื้ออาทร ( $X_8$ )                       | 3.31        | 0.94        | ปานกลาง   |
| 9. ความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_9$ )                 | 3.63        | 0.76        | มาก       |
| 10. ความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{10}$ )          | 4.00        | 0.90        | มาก       |
| รวม  | <b>3.79</b> | <b>0.38</b> | มาก       |

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79$ , S.D. = 0.38) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D. = 0.59) คือด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ( $X_1$ ) ระดับการปฏิบัติรองลงมา ( $\bar{X}=4.43$ , S.D. = 0.55) คือ การมอบอำนาจ ( $X_2$ ) และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ( $\bar{X}=3.20$ , S.D. = 0.73) คือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ( $X_4$ )

การวิเคราะห์ทัศนคติขององค์กรของสถานศึกษาในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 4.3-4.12

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับทัศนคติขององค์กรของสถานศึกษา  
ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา

| ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ( $X_i$ )  | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล            |
|--|-------------|-------------|------------------|
| 1. ประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน       | 4.52        | 0.70        | มากที่สุด        |
| 2. โรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน            | 4.55        | 0.68        | มากที่สุด        |
| 3. โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกันโดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน | 4.59        | 0.65        | มากที่สุด        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.55</b> | <b>0.58</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าทัศนคติของสถานศึกษาด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกันโดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.= 0.65) รองลงมาคือ โรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.55$ , S.D. = 0.68) และ ประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากร เข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน ( $\bar{X}=4.52$ , S.D. = 0.70) น้อยที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ด้านการมอบอำนาจ

| การมอบอำนาจ ( $X_i$ )  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|--|-----------|------|-----------|
| 1. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม                             | 4.58      | 0.61 | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน | 4.32      | 0.78 | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกัน            | 4.40      | 0.66 | มากที่สุด |
| รวม  | 4.43      | 0.54 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านการมอบอำนาจโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.43$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยพบว่า ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.58$ , S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.40$ , S.D. = 0.66) และ ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.32$ , S.D. = 0.78) มีการปฏิบัติน้อยที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ด้านการตัดสินใจ

| การตัดสินใจ ( $X_i$ )  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|--|-----------|------|-----------|
| 1. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติมากที่สุด  | 4.47      | 0.72 | มากที่สุด |
| 2. ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ  | 4.33      | 0.68 | มากที่สุด |
| 3. ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น เช่น ในการกำหนดแนวทางการบริหารงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร | 4.26      | 0.77 | มากที่สุด |
| รวม  | 4.35      | 0.61 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านการตัดสินใจโดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.35$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติมากที่สุด มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.47$ , S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ ( $\bar{X}=4.33$ , S.D. = 0.68) และผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น เช่น ในการกำหนดแนวทางการบริหารงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร ( $\bar{X}=4.26$ , S.D. = 0.77) มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

| ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $X_1$ )                     | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|--|-----------|------|-----------|
| 1. บุคลากรมีความรู้สึกที่โรงเรียนเป็นของทุกคน                  | 4.37      | 0.72 | มากที่สุด |
| 2. บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน                        | 3.26      | 1.24 | ปานกลาง   |
| 3. บุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียน<br>ร่วมกัน | 4.35      | 0.74 | มากที่สุด |
| รวม  | 3.20      | 0.72 | ปานกลาง   |

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.20$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อย พบว่า บุคลากรมีความรู้สึกที่โรงเรียนเป็นของทุกคน มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.37$ , S.D. = 0.72) รองลงมาคือ บุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน ( $\bar{X}=4.35$ , S.D. = 0.74) และบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ( $\bar{X}=3.26$ , S.D. = 1.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ด้านความไว้วางใจ

| ความไว้วางใจ ( $X_2$ )   | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|--|-----------|------|-----------|
| 1. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานตามความถนัดและ<br>ความต้องการ                             | 4.32      | 0.73 | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายใต้<br>ความรับผิดชอบของบุคลากร                | 3.25      | 0.63 | ปานกลาง   |
| 3. ผู้บริหารไว้วางใจโดยผู้บริหารไม่ใช้อำนาจควบคุมหรือ<br>ปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของบุคลากร | 4.45      | 0.72 | มากที่สุด |
| รวม  | 4.00      | 0.69 | มาก       |

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านความไว้วางใจในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.00$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่าผู้บริหารไว้วางใจโดยผู้บริหารไม่ใช้อำนาจควบคุมหรือปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของบุคลากรมีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.5$ , S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ ( $\bar{X}=4.32$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบของบุคลากร ( $\bar{X}=3.25$ , S.D. = 0.63) มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุดตามลำดับ

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านความมีคุณภาพ

| ความมีคุณภาพ ( $X_i$ )   | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล      |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. ผู้บริหารเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน        | 4.07        | 0.87        | มาก        |
| 2. ผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร                                       | 4.55        | 0.73        | มากที่สุด  |
| 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคน | 4.01        | 0.84        | มาก        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.20</b> | <b>0.61</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านความมีคุณภาพในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่าผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D. = 0.73) รองลงมาคือผู้บริหารเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน ( $\bar{X}=4.07$ , S.D. = 0.87) และผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคน ( $\bar{X}=4.01$ , S.D. = 0.84) มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ด้านการยอมรับ

| การยอมรับ ( $X_j$ )  | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล      |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็น<br>ของบุคลากร | 4.06        | 0.80        | มาก        |
| 2. โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงาน<br>ของบุคลากร    | 4.26        | 0.86        | มากที่สุด  |
| 3. โรงเรียนยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ                   | 4.19        | 0.84        | มาก        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.17</b> | <b>0.70</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านการยอมรับในภาพรวม  
ด้านยอมรับ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย  
พบว่า ผู้โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงานของบุคลากร มีการปฏิบัติสูงสุด  
( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.86) รองลงมาโรงเรียนยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.84)  
และโรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.80) มีระดับ  
ปฏิบัติน้อยที่สุดตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ด้านการเอื้ออาทร

| การเอื้ออาทร ( $X_j$ )  | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล          |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของ<br>บุคลากรทุกคนในโรงเรียน  | 3.11        | 1.30        | ปานกลาง        |
| 2. โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร  | 3.92        | 1.08        | มาก            |
| 3. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่<br>เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานทางวิชาการใน<br>การเลื่อนตำแหน่งทางวิทยฐานะ | 2.90        | 1.37        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.31</b> | <b>0.93</b> | <b>ปานกลาง</b> |



จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านการเอื้ออาทรในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31, S.D. = 0.93$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยพบว่า โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = 1.08$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.11, S.D. = 1.30$ ) และโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานทางวิชาการในการเลื่อนตำแหน่งทางวิทยฐานะ ( $\bar{X} = 2.90, S.D. = 1.37$ ) มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านความซื่อสัตย์สุจริต

| ความซื่อสัตย์สุจริต ( $X_j$ )  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล   |
|--|-----------|------|---------|
| 1. โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและให้รางวัล                   | 2.68      | 1.27 | ปานกลาง |
| 2. โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ          | 4.10      | 0.94 | มาก     |
| 3. โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก | 4.14      | 0.88 | ปานกลาง |
| รวม  | 3.63      | 0.76 | มาก     |

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านความซื่อสัตย์สุจริตในภาพรวมด้านความซื่อสัตย์สุจริต มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยพบว่า โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = 0.88$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ ( $\bar{X} = 4.10, S.D. = 0.94$ ) และที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุดคือโรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากรโดยการชมเชยและให้รางวัล ( $\bar{X} = 2.68, S.D. = 1.27$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา  
ด้านความหลากหลายของบุคลากร

| ความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{10}$ )  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|--|-----------|------|-------|
| 1. โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา<br>ความเชื่อและบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน   | 4.05      | 0.98 | มาก   |
| 2. โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกัน<br>ของบุคลากรแต่ละคน   | 3.97      | 0.98 | มาก   |
| 3. โรงเรียนให้ความสำคัญแก่บุคลากรแต่ละคนให้รู้จักยืดหยุ่น<br>ในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง<br>ระหว่างการสอนแบบเข้มงวด และการสอนแบบค่อยเป็นค่อย<br>ไป โดยการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนเป็นสำคัญ | 4.01      | 0.96 | มาก   |
| รวม  | 4.00      | 0.90 | มาก   |

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาด้านความหลากหลายของบุคลากรในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.00$ , S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อและบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน ( $\bar{X}=4.05$ , S.D. = 0.98) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือโรงเรียนให้ความสำคัญแก่บุคลากรแต่ละคนให้รู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างการสอนแบบเข้มงวดและการสอนแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X}=4.01$ , S.D. = 0.96) และที่มีระดับปฏิบัติน้อยที่สุดคือโรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน ( $\bar{X}=3.97$ , S.D. = 0.98) ตามลำดับ

#### 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้

จากการศึกษาระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 310 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมเกี่ยวกับการจัดการความรู้

| การจัดการความรู้                              | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล      |
|---|-------------|-------------|------------|
| 1. ด้านการค้นหาความรู้ ( $Y_1$ )              | 3.61        | 0.65        | มาก        |
| 2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ( $Y_2$ )     | 4.19        | 0.62        | มาก        |
| 3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ( $Y_3$ )  | 4.21        | 0.61        | มากที่สุด  |
| 4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ( $Y_4$ ) | 4.27        | 0.65        | มากที่สุด  |
| 5. ด้านการเข้าถึงความรู้ ( $Y_5$ )            | 4.41        | 0.59        | มากที่สุด  |
| 6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ( $Y_6$ )  | 4.29        | 0.58        | มากที่สุด  |
| 7. ด้านการเรียนรู้ ( $Y_7$ )                  | 4.19        | 0.62        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                    | <b>4.17</b> | <b>0.51</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือด้านการเข้าถึงความรู้ ( $\bar{X}=4.41$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\bar{X}=4.29$ , S.D. = 0.58) และด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือด้านการค้นหาความรู้ ( $\bar{X}=3.61$ , S.D. = 0.65)

เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี สามารถแยกเป็นรายด้านได้ดังตารางที่ 4.14-4.20

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้

| การค้นหาความรู้ (Y <sub>i</sub> )  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล   |
|--|-----------|------|---------|
| 1. โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของการจัดการความรู้                               | 4.05      | 0.82 | มาก     |
| 2. โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนที่ความรู้                        | 2.63      | 1.37 | ปานกลาง |
| 3. โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ | 4.16      | 0.73 | มาก     |
| รวม  | 3.61      | 0.65 | มาก     |

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61$ , S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผลการวิเคราะห์ พบว่าโรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบมีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=0.73) รองลงมา คือ โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนของการจัดการความรู้ ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=0.82) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติการน้อยที่สุดคือ โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนที่ความรู้ ( $\bar{X}=2.63$ , S.D.=1.37)

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้  
ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

| การสร้างและแสวงหาความรู้ ( $Y_2$ )   | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล      |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ | 4.29        | 0.68        | มากที่สุด  |
| 2. โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้  | 4.21        | 0.67        | มากที่สุด  |
| 3. โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการเพื่อให้เกิดการค้นพบความรู้ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น              | 4.08        | 0.84        | มาก        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.19</b> | <b>0.62</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่าโรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.29$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือโรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ ( $\bar{X}=4.21$ , S.D. = 0.67) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือโรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการเพื่อให้เกิดการค้นพบความรู้ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.08$ , S.D. = 0.84)

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้  
ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

| การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ( $Y_3$ )  | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล            |
|--|-------------|-------------|------------------|
| 1. โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้                          | 4.33        | 0.69        | มากที่สุด        |
| 2. โรงเรียนจัดลำดับเนื้อหาของความรู้ประเภทต่างๆ อย่างเป็นระบบ                                      | 4.11        | 0.76        | มาก              |
| 3. โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภทเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวมการค้นหาและการนำมาใช้ | 4.22        | 0.74        | มากที่สุด        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.21</b> | <b>0.61</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยพบว่าโรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.33$ , S.D. = 0.69) รองลงมาคือโรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภทเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวมการค้นหาและการนำมาใช้ ( $\bar{X}=4.22$ , S.D. = 0.74) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุดคือ โรงเรียนจัดลำดับเนื้อหาของความรู้ประเภทต่างๆอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.11$ , S.D. = 0.76)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

| การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ( $Y_4$ )   | $\bar{X}$   | S.D.        | แปลผล            |
|--|-------------|-------------|------------------|
| 1. โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย   | 4.19        | 0.80        | มาก              |
| 2. โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ให้เป็นเนื้อหาในรูปแบบของเอกสารตามหมวดหมู่ เกี่ยวกับความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร | 4.18        | 0.82        | มาก              |
| 3. โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน                                 | 4.46        | 0.86        | มากที่สุด        |
| <b>รวม</b>   | <b>4.27</b> | <b>0.64</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.27$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยพบว่าโรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสาร โดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกันมีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.46$ , S.D. = 0.86) รองลงมาคือโรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย ( $\bar{X}=4.19$ , S.D. = 0.80) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุดคือโรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ให้เป็นเนื้อหาในรูปแบบของเอกสารตามหมวดหมู่เกี่ยวกับความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ( $\bar{X}=4.18$ , S.D. = 0.82)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้

| การเข้าถึงความรู้ ( $Y_5$ )  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|--|-----------|------|-----------|
| 1. โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล                     | 4.34      | 0.68 | มากที่สุด |
| 2. โรงเรียนส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ไปสู่ผู้ใช้ความรู้โดยการป้อนความรู้ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ | 4.49      | 0.66 | มากที่สุด |
| 3. ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเฉพาะที่ตนต้องการได้   | 4.42      | 0.67 | มากที่สุด |
| รวม  | 4.41      | 0.59 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.41$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า โรงเรียนส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ไปสู่ผู้ใช้ความรู้โดยการป้อนความรู้ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ที่มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.49$ , S.D. = 0.66) รองลงมาคือผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเฉพาะที่ตนต้องการได้ ( $\bar{X}=4.42$ , S.D. = 0.67) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล ( $\bar{X}=4.34$ , S.D. = 0.68)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้  
ด้านการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้

| การแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y <sub>0</sub> )   | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|---|-----------|------|-----------|
| 1. โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้ | 4.37      | 0.65 | มากที่สุด |
| 2. โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้                     | 4.36      | 0.63 | มากที่สุด |
| 3. โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้   | 4.16      | 0.73 | มาก       |
| รวม   | 4.29      | 0.58 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.29$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่าโรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้มีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.37$ , S.D. = 0.65) รองลงมาคือโรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D. = 0.63) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุดคือโรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.16$ , S.D. = 0.73)



ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้  
ด้านการเรียนรู้

| การเรียนรู้ (Y <sub>7</sub> )   | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|---|-----------|------|-----------|
| 1. บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน           | 4.29      | 0.68 | มากที่สุด |
| 2. โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการกล้าคิดกล้าทำและกล้าลองผิดลองถูก | 4.21      | 0.67 | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร                                   | 4.08      | 0.84 | มาก       |
| รวม   | 4.19      | 0.62 | มาก       |

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.19$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย พบว่า บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนมีการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=4.29$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือ โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการกล้าคิดกล้าทำและกล้าลองผิดลองถูก ( $\bar{X}=4.21$ , S.D. = 0.67) และข้อที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X}=4.08$ , S.D. = 0.84)

#### 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ โดยภาพรวม

| การจัดการความรู้ (Y)                                  | วัฒนธรรมองค์กร (X)   |                                      |                                      |  |   |                                       |
|---|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--|---|---------------------------------------|
|   | ความมุ่ง<br>ประสงค์<br>ของ<br>สถานศึกษา<br>(X <sub>1</sub> ) | การมอบ<br>อำนาจ<br>(X <sub>2</sub> ) | การ<br>ตัดสินใจ<br>(X <sub>3</sub> ) | ความรู้<br>ลึกเป็น<br>ส่วน<br>หนึ่ง<br>(X <sub>4</sub> ) | ความ<br>ไว้วาง<br>ใจ<br>(X <sub>5</sub> ) | ความมี<br>คุณภาพ<br>(X <sub>6</sub> ) |
| 1. ด้านการค้นหาความรู้ (Y <sub>1</sub> )              | 0.76**   | 0.17**                               | 0.26**                               | 0.35*  | 0.35                                      | 0.35**                                |
| 2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Y <sub>2</sub> )     | 0.27   | 0.25**                               | 0.34**                               | 0.08   | 0.06                                      | 0.53**                                |
| 3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Y <sub>3</sub> )  | 0.32**   | 0.28                                 | 0.43**                               | 0.14*  | 0.03**                                    | 0.54**                                |
| 4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Y <sub>4</sub> ) | 0.31**   | 0.30**                               | 0.42**                               | 0.10**   | 0.03                                      | 0.59**                                |
| 5. ด้านการเข้าถึงความรู้ (Y <sub>5</sub> )            | 0.35**   | 0.35**                               | 0.44**                               | 0.05   | 0.11**                                    | 0.50*                                 |
| 6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y <sub>6</sub> )  | 0.35**   | 0.31                                 | 0.38                                 | 0.10**   | 0.01**                                    | 0.52                                  |
| 7. ด้านการเรียนรู้ (Y <sub>7</sub> )                  | 0.27**   | 0.25**                               | 0.34**                               | 0.07*  | 0.06                                      | 0.53**                                |
| <b>รวม</b>  | <b>0.36</b>  | <b>0.33**</b>                        | <b>0.45**</b>                        | <b>0.16</b>  | <b>0.02*</b>                              | <b>0.60**</b>                         |

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้  
ในภาพรวม (ต่อ)

| การจัดการความรู้ (Y)                                     | วัฒนธรรมองค์กร (X)                 |  |  |  | วัฒนธรรม<br>องค์กร<br>(X <sub>tot</sub> ) |
|--|------------------------------------|--|--|--|---|
|  | การ<br>ยอมรับ<br>(X <sub>7</sub> ) | ความ<br>เอื้อ<br>อาทร<br>(X <sub>8</sub> ) | ความ<br>ซื่อสัตย์<br>สุจริต<br>(X <sub>9</sub> ) | ความ<br>หลากหลาย<br>ของ<br>บุคลากร<br>(X <sub>10</sub> ) |   |
| 1. ด้านการค้นหาความรู้ (Y <sub>1</sub> )                 | 0.40**                             | 0.03                                       | 0.18**   | 0.25**   | <b>0.48**</b>                             |
| 2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Y <sub>2</sub> )        | 0.54**                             | 0.04                                       | 0.40   | 0.51**   | <b>0.54**</b>                             |
| 3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Y <sub>3</sub> )     | 0.65**                             | 0.04                                       | 0.38**   | 0.49**   | <b>0.59**</b>                             |
| 4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้<br>(Y <sub>4</sub> ) | 0.63**                             | 0.01                                       | 0.43**   | 0.52**   | <b>0.58**</b>                             |
| 5. ด้านการเข้าถึงความรู้ (Y <sub>5</sub> )               | 0.54                               | 0.02                                       | 0.33**   | 0.44   | <b>0.50**</b>                             |
| 6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y <sub>6</sub> )     | 0.54**                             | 0.03                                       | 0.39**   | 0.43   | <b>0.54**</b>                             |
| 7. ด้านการเรียนรู้ (Y <sub>7</sub> )                     | 0.59**                             | 0.05                                       | 0.40**   | 0.52**   | <b>0.54**</b>                             |
| <b>รวม</b>   | <b>0.69**</b>                      | <b>0.10</b>                                | <b>0.43</b>                                      | <b>0.55**</b>  | <b>0.66**</b>                             |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r=0.66$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด ( $r=0.76$ ) คือวัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา  
กับการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r=0.59$ ) คือความมีคุณภาพกับ  
การประมวลและกลั่นกรองความรู้ และ การยอมรับกับการเรียนรู้ ส่วนที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.01$ )  
คือความเอื้ออาทรกับการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กัน ( $r=0.66$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้

| วัฒนธรรมองค์กร (X)  | การจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ (Y <sub>1</sub> ) |                   |
|---|---|-------------------|
|   | Pearson Correlation                                   | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (X <sub>1</sub> )         | 0.17**  | น้อย              |
| ด้านการมอบอำนาจ (X <sub>2</sub> )                         | 0.17**  | น้อย              |
| ด้านการตัดสินใจ (X <sub>3</sub> )                         | 0.16**  | น้อย              |
| ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (X <sub>4</sub> ) | 0.35*   | ปานกลาง           |
| ด้านความไว้วางใจ (X <sub>5</sub> )                        | 0.35  | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความมีคุณภาพ (X <sub>6</sub> )                        | 0.35**  | ปานกลาง           |
| ด้านการยอมรับ (X <sub>7</sub> )                           | 0.40**  | ปานกลาง           |
| ด้านความเอื้ออาทร (X <sub>8</sub> )                       | 0.04  | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X <sub>9</sub> )                 | 0.19**  | น้อย              |
| ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X <sub>10</sub> )             | 0.25**  | น้อย              |
| <b>วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>tot</sub>)</b>                   | <b>0.48**</b>   | <b>ปานกลาง</b>    |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ (Y<sub>1</sub>) ในภาพรวม ( $r=0.48$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.40$ ) คือด้านการยอมรับ กับด้านการค้นหาความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r=0.35$ ) คือด้านความมีคุณภาพ และด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา กับการค้นหาความรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.16$ ) คือด้านการตัดสินใจ กับด้านการค้นหาความรู้

ตารางที่ 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

| วัฒนธรรมองค์กร (X)  | ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Y <sub>2</sub> ) |                   |
|---|--|-------------------|
|   | Pearson Correlation                            | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (X <sub>1</sub> )         | 0.27   | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านการมอบอำนาจ (X <sub>2</sub> )                         | 0.25**   | น้อย              |
| ด้านการตัดสินใจ (X <sub>3</sub> )                         | 0.34**   | น้อย              |
| ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (X <sub>4</sub> ) | 0.75   | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความไว้วางใจ (X <sub>5</sub> )                        | 0.56   | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความมีคุณภาพ (X <sub>6</sub> )                        | 0.53**   | ปานกลาง           |
| ด้านการยอมรับ (X <sub>7</sub> )                           | 0.54**   | ปานกลาง           |
| ด้านความเอื้ออาทร (X <sub>8</sub> )                       | 0.50   | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X <sub>9</sub> )                 | 0.40   | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X <sub>10</sub> )             | 0.51**   | ปานกลาง           |
| <b>วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>tot</sub>)</b>                   | <b>0.54**</b>                                  | <b>ปานกลาง</b>    |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Y<sub>2</sub>) ในภาพรวม (r=0.54) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด (r=0.54) คือด้านการยอมรับ กับด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา (r=0.53) คือด้านความมีคุณภาพ กับด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด (r=0.25) คือด้านการมอบอำนาจ กับด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

ตารางที่ 4.24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

| วัฒนธรรมองค์กร (X)  | ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Y <sub>3</sub> ) |                   |
|---|---|-------------------|
|   | Pearson Correlation                               | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (X <sub>1</sub> )         | 0.33**  | ปานกลาง           |
| ด้านการมอบอำนาจ (X <sub>2</sub> )                         | 0.28  | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านการตัดสินใจ (X <sub>3</sub> )                         | 0.43**  | ปานกลาง           |
| ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (X <sub>4</sub> ) | 0.14*   | น้อย              |
| ด้านความไว้วางใจ (X <sub>5</sub> )                        | 0.26**  | น้อย              |
| ด้านความมีคุณภาพ (X <sub>6</sub> )                        | 0.54**  | ปานกลาง           |
| ด้านการยอมรับ (X <sub>7</sub> )                           | 0.65**  | ปานกลาง           |
| ด้านความเอื้ออาทร (X <sub>8</sub> )                       | 0.04  | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X <sub>9</sub> )                 | 0.38**  | ปานกลาง           |
| ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X <sub>10</sub> )             | 0.49**  | ปานกลาง           |
| <b>วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>tot</sub>)</b>                   | <b>0.59**</b>                                     | <b>ปานกลาง</b>    |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Y<sub>3</sub>) ในภาพรวม (r=0.59) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด (r=0.65) คือด้านการยอมรับ กับด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา (r=0.54) คือด้านความมีคุณภาพ กับด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด (r=0.14) คือด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา กับด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

ตารางที่ 4.25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้  
ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

| วัฒนธรรมองค์กร (X)  | ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Y <sub>4</sub> ) |                   |
|---|--|-------------------|
|   | Pearson Correlation                                | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (X <sub>1</sub> )         | 0.30**   | ปานกลาง           |
| ด้านการมอบอำนาจ (X <sub>2</sub> )                         | 0.30**   | ปานกลาง           |
| ด้านการตัดสินใจ (X <sub>3</sub> )                         | 0.42**   | ปานกลาง           |
| ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (X <sub>4</sub> ) | 0.10**   | น้อย              |
| ด้านความไว้วางใจ (X <sub>5</sub> )                        | 0.29   | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความมีคุณภาพ (X <sub>6</sub> )                        | 0.51**   | ปานกลาง           |
| ด้านการยอมรับ (X <sub>7</sub> )                           | 0.63**   | ปานกลาง           |
| ด้านความเอื้ออาทร (X <sub>8</sub> )                       | 0.00   | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X <sub>9</sub> )                 | 0.43**   | ปานกลาง           |
| ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X <sub>10</sub> )             | 0.52**   | ปานกลาง           |
| <b>วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>10t</sub>)</b>                   | <b>0.58**</b>                                      | <b>ปานกลาง</b>    |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Y<sub>4</sub>) ในภาพรวม (r=0.58) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด (r=0.63) คือด้านการยอมรับ กับด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา (r=0.52) คือด้านความหลากหลายของบุคลากร กับด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด (r=0.10) คือด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา กับด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

ตารางที่ 4.26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้  
ด้านการเข้าถึงความรู้

| วัฒนธรรมองค์กร (X)  | ด้านการเข้าถึงความรู้ (Y) |                   |
|---|---------------------------|-------------------|
|   | Pearson Correlation       | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (X <sub>1</sub> )         | 0.35**                    | ปานกลาง           |
| ด้านการมอบอำนาจ (X <sub>2</sub> )                         | 0.35**                    | ปานกลาง           |
| ด้านการตัดสินใจ (X <sub>3</sub> )                         | 0.44**                    | ปานกลาง           |
| ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (X <sub>4</sub> ) | 0.05                      | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความไว้วางใจ (X <sub>5</sub> )                        | 0.11**                    | น้อย              |
| ด้านความมีคุณภาพ (X <sub>6</sub> )                        | 0.50*                     | ปานกลาง           |
| ด้านการยอมรับ (X <sub>7</sub> )                           | 0.54                      | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความเอื้ออาทร (X <sub>8</sub> )                       | 0.03                      | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X <sub>9</sub> )                 | 0.33**                    | ปานกลาง           |
| ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X <sub>10</sub> )             | 0.44**                    | ปานกลาง           |
| <b>วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>tot</sub>)</b>                   | <b>0.50**</b>             | <b>ปานกลาง</b>    |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการเข้าถึงความรู้ (Y<sub>3</sub>) ในภาพรวม (r=0.50) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด (r=0.50) คือด้านความมีคุณภาพ กับด้านการเข้าถึงความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา (r=0.44) คือด้านการตัดสินใจและด้านความหลากหลายของบุคลากร กับด้านการตัดสินใจด้านการเข้าถึงความรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด (r=0.11) คือด้านความไว้วางใจ กับด้านการเข้าถึงความรู้



ตารางที่ 4.27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้  
ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

| วัฒนธรรมองค์กร (X)  | ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y) |                   |
|---|-------------------------------------|-------------------|
|   | Pearson Correlation                 | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (X <sub>1</sub> )         | 0.35**                              | ปานกลาง           |
| ด้านการมอบอำนาจ (X <sub>2</sub> )                         | 0.31                                | ปานกลาง           |
| ด้านการตัดสินใจ (X <sub>3</sub> )                         | 0.38                                | ปานกลาง           |
| ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (X <sub>4</sub> ) | 0.10**                              | น้อย              |
| ด้านความไว้วางใจ (X <sub>5</sub> )                        | 0.01**                              | น้อย              |
| ด้านความมีคุณภาพ (X <sub>6</sub> )                        | 0.52                                | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านการยอมรับ (X <sub>7</sub> )                           | 0.54**                              | ปานกลาง           |
| ด้านความเอื้ออาทร (X <sub>8</sub> )                       | 0.03                                | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X <sub>9</sub> )                 | 0.38**                              | ปานกลาง           |
| ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X <sub>10</sub> )             | 0.42                                | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| <b>วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>tot</sub>)</b>                   | <b>0.54**</b>                       | <b>ปานกลาง</b>    |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Y<sub>0</sub>) ในภาพรวม (r=0.54) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด (r=0.54) คือด้านการยอมรับ กับด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา (r=0.38) คือด้านความซื่อสัตย์สุจริต กับด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด (r=0.1) คือด้านความไว้วางใจ กับด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ตารางที่ 4.28 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้

| วัฒนธรรมองค์กร (X)  | ด้านการเรียนรู้ (Y) |                   |
|---|---------------------|-------------------|
|   | Pearson Correlation | ระดับความสัมพันธ์ |
| ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (X <sub>1</sub> )         | 0.28**              | ปานกลาง           |
| ด้านการมอบอำนาจ (X <sub>2</sub> )                         | 0.25**              | ปานกลาง           |
| ด้านการตัดสินใจ (X <sub>3</sub> )                         | 0.34**              | ปานกลาง           |
| ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (X <sub>4</sub> ) | 0.07*               | น้อย              |
| ด้านความไว้วางใจ (X <sub>5</sub> )                        | 0.05                | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความมีคุณภาพ (X <sub>6</sub> )                        | 0.52**              | ปานกลาง           |
| ด้านการยอมรับ (X <sub>7</sub> )                           | 0.59**              | ปานกลาง           |
| ด้านความเอื้ออาทร (X <sub>8</sub> )                       | 0.05                | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (X <sub>9</sub> )                 | 0.40**              | ปานกลาง           |
| ด้านความหลากหลายของบุคลากร (X <sub>10</sub> )             | 0.52                | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| <b>วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>tot</sub>)</b>                   | <b>0.54**</b>       | <b>ปานกลาง</b>    |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ (Y<sub>7</sub>) ในภาพรวม (r=0.54) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด (r=0.59) คือด้านการยอมรับ กับด้านการเรียนรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา (r=0.52) คือด้านความมีคุณภาพ กับด้านการเรียนรู้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด (r=0.07) คือด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา กับด้านการเรียนรู้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2556 จำนวน 21 โรงเรียน รวม 1,675 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างรวม 310 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ในบทนี้ผู้วิจัย นำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 สรุปผลการวิจัย
- 5.3 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 5.1.1 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี
- 5.1.2 เพื่อศึกษาระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี
- 5.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี

## 5.2 สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี สรุปผลการวิจัยดังนี้

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 40–50 ปี มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งครู คศ.2 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

5.2.2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย พบว่า ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การมอบอำนาจการตัดสินใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความไว้วางใจ ความหลากหลายของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริต การเอื้ออาทร และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละรายการจะได้ผลดังต่อไปนี้

5.2.2.1 ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกันโดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน

5.2.2.2 การมอบอำนาจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกันและผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

5.2.2.3 การตัดสินใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติมากที่สุด มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ และผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น เช่น ในการกำหนดแนวทางการบริหารงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร

5.2.2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นของทุกคน จะมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ บุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน และบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน

5.2.2.5 ความไว้วางใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารไว้วางใจ โดยที่ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจควบคุมหรือปิดกั้นความคิด ในการตัดสินใจของบุคลากร มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ และผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายใต้ ความรับผิดชอบของบุคลากร

5.2.2.6 ความมีคุณภาพมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า ผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน และผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคน

5.2.2.7 การยอมรับ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงานของบุคลากร มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงเรียนยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร

5.2.2.8 การเอื้ออาทร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนและโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานทางวิชาการในการเลื่อนตำแหน่งทางวิทยฐานะ

5.2.2.9 ความซื่อสัตย์สุจริต มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการจากมากไปหาน้อย พบว่า โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อและโรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและให้รางวัล

5.2.2.10 ความหลากหลายของบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อและบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ โรงเรียนให้ความสำคัญแก่บุคลากรแต่ละคนให้

รู้จักยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างการสอนแบบเข้มงวดและการสอนแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบุคลากรให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน เป็นการปฏิบัติน้อยสุดตามลำดับ

5.2.3 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย พบว่า การเข้าถึงความรู้มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการค้นหาความรู้ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละรายการจะได้ผลดังต่อไปนี้

5.2.3.1 การค้นหาความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางแผนเขตของการจัดการความรู้ และโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนที่ความรู้

5.2.3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการ-สร้างความรู้และโรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการเพื่อให้เกิดการค้นพบความรู้ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

5.2.3.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้ มีการปฏิบัติสูงสุดรองลงมา คือ โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหาและการนำมาใช้ และโรงเรียนจัดลำดับเนื้อหาของความรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

5.2.3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย และโรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ให้เป็นเนื้อหาในรูปแบบของเอกสารตามหมวดหมู่ เกี่ยวกับความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

5.2.3.5 การเข้าถึงความรู้ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า โรงเรียนส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ไปสู่ผู้ใช้ความรู้ โดยการป้อนความรู้ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ นั้น มีการปฏิบัติสูงสุด

รองลงมา คือผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเฉพาะที่ตนต้องการ และโรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล

5.2.3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสาร และฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ และโรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามลำดับ

5.2.3.7 การเรียนรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนา โรงเรียน มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการกล้าคิด กล้าทำ และกล้าลงมือทดลองดูและผู้บริหาร โรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรตามลำดับ

5.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงสุด ( $r=0.76$ ) คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาและการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r=0.59$ ) คือความมีคุณภาพกับการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และการยอมรับกับการเรียนรู้ ส่วนที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.01$ ) คือความเอื้ออาทรและการประมวลและ กลั่นกรองความรู้และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายคู่ ผลการวิจัยมีดังนี้

5.2.4.1 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ด้านการค้นหาความรู้ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.40$ ) คือ ด้านการยอมรับด้านการค้นหาความรู้ และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำสุด ( $r=0.16$ ) คือด้านการตัดสินใจด้านการค้นหาความรู้

5.2.4.2 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.54$ ) คือด้านการยอมรับด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.25$ ) คือด้านการมอบอำนาจด้านการสร้างและแสวงหาความรู้

5.2.4.3 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.65$ ) คือด้านการยอมรับด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.14$ ) คือด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

5.2.4.4 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.63$ ) คือด้านการยอมรับด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.10$ ) คือด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้

5.2.4.5 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.50$ ) คือ ด้านความมีคุณภาพด้านการเข้าถึงความรู้ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.11$ ) คือด้านความไว้วางใจด้านการเข้าถึงความรู้

5.2.4.6 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.54$ ) คือ ด้านการยอมรับด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.1$ ) คือด้านความไว้วางใจด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

5.2.4.7 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r=0.59$ ) คือด้านการยอมรับด้านการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r=0.07$ ) คือด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาด้านการเรียนรู้

### 5.3 การอภิปรายผลการวิจัย

5.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 40 – 50 ปี มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งครู คศ.2 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จะสังเกตได้ว่าผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงกลุ่มบุคคลที่มีอายุการปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานานเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดการมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ ทั้งนี้เป็นเพราะได้รับการบ่มเพาะทั้งทางด้านกฎเกณฑ์ และ การดำเนินชีวิตการทำงานร่วมกันซึ่งต้องใช้ระยะเวลา จึงจะสามารถก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรและการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งวัฒนธรรมและการจัดการความรู้ที่มีจนเกิดเป็นระบบ ระเบียบ สืบต่อกันมา ดังที่ บอแมน (Bormann, 1983, pp. 11-23) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญคือ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน เรื่องราวบอก



เล่าเกี่ยวกับอดีตประเพณี ปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคม สภาพแวดล้อมองค์กร เป็นตัวกำหนดว่าการดำเนินงาน จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร และในด้านของการจัดการความรู้นั้นสอดคล้องกับทฤษฎี ของ ดาเวนพอร์ตและพรูแซค (Davenport and Prusak, 1998, pp. 16-17) ที่กล่าวว่า “ความรู้” เป็นกรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความรอบรู้ และความชำนาญในบริบทของความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน โดยการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน ให้เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มีรู้ ซึ่งความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสารที่เก็บไว้เพียงอย่างเดียว แต่สั่งสมอยู่ในกระบวนการการทำงาน การปฏิบัติงานและในบรรทัดฐานขององค์กรเอง

5.3.2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีอยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1 ทั้งนี้เป็นเพราะสถานศึกษามีวัฒนธรรม ที่เกิดจากความมุ่งประสงค์ตามแนวทางที่ตั้งไว้เป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยต้องคำนึงถึง การมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารเคารพในการตัดสินใจของครู พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และพร้อมที่จะก้าวไปสู่ความมีคุณภาพที่มาจากการยอมรับ และความไว้วางใจ รวมถึงความหลากหลายของบุคลากร รวมถึงความซื่อสัตย์สุจริต การเอื้ออาทร และความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตามลำดับ แต่ถึงอย่างไรปัจจัยต่าง ๆ อาจจะมีการแตกต่างกันในแต่ละบุคคลแต่จำเป็นต้องดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ กฎหมายรัฐธรรมนูญ (2551, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550, น. 93-94) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยผลการวิจัยทั้ง 2 เรื่อง ได้ใช้ทฤษฎีของ แพตเตอร์สัน และพาร์เกอร์ (Patterson, Purkey and Parker, 1986) เป็นตัวแปรในการศึกษา โดยผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง ดังกล่าวข้างต้นอยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังสอดคล้องกับผลงานของ จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า องค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผู้ประกอบการ ก็เช่นเดียวกันที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการนำการจัดการความรู้เข้ามาช่วยในการบริหารงาน จำเป็น

จะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์กรต้องรู้จักการแสวงหาความรู้ใหม่ ที่หลากหลาย มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการแบ่งปันความรู้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อันจะมีผลทำให้ธุรกิจสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

5.3.2.1 ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ และมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่า ความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน สอดคล้องกับ ทราซี (Tracy, 1990 อ้างถึงใน สุดารัตน์ สารสว่าง , 2549, น. 12) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารในยุคใหม่ต้องใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งคือ เริ่มด้วยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลบุคลากรในเรื่องการทำงานหรือการบริหาร ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายองค์กร มอบหมายอำนาจหน้าที่และกำหนดมาตรฐานการทำงาน ให้การฝึกอบรมพัฒนา ที่สำคัญคือให้ความรู้และสารสนเทศ ให้บุคลากรรู้ข้อมูลมากพอที่จะคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหา จากนั้นต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ รับฟังสิ่งที่บุคลากรพูดอย่างตั้งใจ ให้การยกย่องยอมรับ ให้ความไว้วางใจ เมื่อผู้บริหารผิดพลาดก็สามารถยอมรับข้อผิดพลาดแล้วร่วมรับผิดชอบ พ่ายที่สุดก็คือการให้เกียรติกับทุกความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน โดยไม่ขัดจังหวะ ไม่ข่มเขจนเขาเลิกความตั้งใจที่จะช่วยคิด แม้บางครั้งความคิดนั้นจะยังไม่ตรงเป้าหมาย แต่ผู้บริหารจะต้องแสดงความเมตตา สื่อสารให้กำลังใจ ชื่นชมในความปรารถนาดี และไม่ทำให้เขาอับอายถ้าเขาคิดผิด ซึ่งจะเป็นการสร้างบรรยากาศของความเข้าใจและการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหาร ของกิลิกและเออร์วิค (Luther Gulick Luther Gulick อ้างถึงใน กรภัทร์ สร้อยแก้ว และคณะ, 2554, น. 18) ที่กล่าวไว้ว่า การรายงานการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์ขององค์กรในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหารเริ่มจากการวางแผนการจัดการองค์กรการบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นก็เป็นที่หน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามผลว่าสิ่งที่ได้สั่งการหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานนั้น ผลการปฏิบัติงานรู้หน้าหรือไม่เพียงใดมีอุปสรรคและข้อขัดข้องประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานขององค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา และประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย อีกสำคัญประการหนึ่งตรงกับ นิภาพร พวงมี (2554, น. 21) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัด

ฐานที่ทุกคนในองค์กรยึดร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการพฤติกรรมปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร และมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ การมุ่งความประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์พัฒนาโดย เฮ้าส์ (House อ้างถึงใน Robbins, 2005, p. 345) โดยกล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถในการชักจูงและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และพฤติกรรมของภาวะผู้นำองค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 4 รูปแบบ คือ (1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) (2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) (3) ภาวะผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) และ (4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

5.3.2.2 การมอบอำนาจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกันและผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มารยาท แซ่อึ้ง (2552, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผลการวิจัยในส่วนของกรมมอบอำนาจพบว่า ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงานด้านคุณภาพของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และ ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับสุมาลี ทองดี (2553) ที่กล่าวว่าองค์กรจะต้องยึดหลักในการมอบอำนาจโดยคำนึงถึงหลักการที่เกี่ยวกับ “ตัวผู้รับมอบ” จะต้อง (1) มอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้มีความสามารถ (2) มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ (3) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมายที่เหมาะสม (4) ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ (5) มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผล

5.3.2.3 การตัดสินใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติมากที่สุด ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ และผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น เช่น ในการกำหนดแนวทางการ

บริหารงานเปิด โอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ วิชาดา แก้วนิยมชัยศรี (2556, น. 511) ที่ให้ข้อเสนอแนะในการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ เกี่ยวกับปัจจัยในการทำงาน ด้านผู้นำและนโยบาย ว่าในองค์กร ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แนวทางการดำเนินงานต่างๆ และมีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ภายในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารจัดการ โดยใช้การมีส่วนร่วม หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ หลักแห่งความรับผิดชอบและหลักแห่งความคุ้มค่า ก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และทำงานด้วยความสุขส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความ เป็น ไป ได้ ที่ สอดคล้องกับการ ปฏิบัติมากที่สุด สอดคล้องกับ คุกและลาฟเฟอร์ดี (Cooke & Lafferty, 1989 อ้างถึงใน สุทธนา สุนทรสถิตย์, ม.ป.ป.) ในมิติของการมุ่งใช้อำนาจ (Power Dimension) คือองค์กรที่มีค่านิยม พฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง บุคลากรชอบเป็นผู้initiateและสอนเพื่อนร่วมงาน รางวัลหรือผลงานที่ได้รับจากองค์กรคือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีอำนาจและการตัดสินใจในการควบคุมบุคลากรในระดับต่ำกว่า ซึ่งบุคลากรทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องการเป็นผู้นำและต้องการอำนาจ มีสิทธิตัดสินใจในสิ่งที่ตนมั่นใจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคงในการทำงาน ลักษณะเด่นคือบุคลากรต้องการควบคุมผู้อื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

5.3.2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เป็นเพราะบุคลากรมีความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของทุกคน บุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือและ พัฒนาโรงเรียนร่วมกัน และบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ซึ่งตรงกับ สุพานี สฤงษ์วานิช (2549, น. 98-99) ได้กล่าวว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคม เป็นองค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตน แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคน กล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ บุคลากรมีความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของ ทุกคน ซึ่งตรงกับแผนกลยุทธ์พัฒนาโรงเรียน พ.ศ. 2555 - 2558 (2555, น. 66) ของ โรงเรียนชัยบุรี ซึ่งกำหนดให้บุคลากรทุกคนเป็นกำลังขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ตามกลยุทธ์การสร้าง ขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการคุณภาพคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ทิศทาง

โรงเรียนไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล นักเรียนพัฒนาศักยภาพเป็นพลโลก มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน

5.3.2.5 ความไว้วางใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารไว้วางใจ โดยที่ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจควบคุมหรือปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของบุคลากร ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ และผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบของบุคลากร สอดคล้องกับ สุมาลี ทองดี (2553) ที่กล่าวว่าองค์กรจะต้องยึดหลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบ และไม่ควรมอบภาระงาน ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ โดยผู้บริหารจะต้องไม่ทำงานเอง นอกจาก (1) งานด้านนโยบาย (2) การวางแผนงาน (3) งานลับเฉพาะ (4) งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเอง โดยเฉพาะ หรือตามกฎหมายระเบียบแบบแผนระบุว่า ต้องทำเอง หรืองานที่ระบุตัวบุคคล และ (5) งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารไว้วางใจ โดยที่ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจควบคุมหรือปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, น. 57) ที่ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากผู้นำไม่เป็นผู้นำริเริ่ม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับ และมีความรู้สึก ร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นภารกิจที่ทำนายสำคัญของผู้นำองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กรจึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3.2.6 ความมีคุณภาพมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมีมาตรฐานและผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคน สอดคล้องกับทฤษฎี ของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg อ้างถึงใน กร กษ เจริญทรัพย์, 2555, น. 20) ที่กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย ในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือ (1) หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน (2) การให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบ ตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนอง ด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มีความไม่พอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับ อริยญา ไชยสร (2556, น. 65) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพบรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร ควรที่จะสนับสนุนให้ครูเกิดการรับรู้และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น การจัดอบรมสัมมนาและกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แก่ครูที่ทำงานในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน และความชำนาญมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในการสร้างผลงานของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสแสดงความสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการพิจารณาความดี ความชอบและให้รางวัลตอบแทนอย่างยุติธรรม ซึ่งส่งผลทำให้ครูเกิดความมั่นใจ เชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมที่สูงขึ้นอีกด้วย

5.3.2.7 การยอมรับ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงานของบุคลากร โรงเรียนยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร สอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 63-65) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ในการรักษาคนว่า การบริหารคนจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ในการรักษาคนควรวิเคราะห์ วางแผนให้เหมือนกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการรักษาคน ภารกิจที่จะต้องทำ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการรักษาคน รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยภายนอกด้านบุคลากรในอนาคตด้วย เช่น ทัศนคติค่านิยม ระบบการศึกษา ตลาดแรงงานในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ๆ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถ้ายังไม่พิจารณาถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร คำว่ากลยุทธ์ในการดูแลบุคลากรนั้นควรจะเป็นสิ่งที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ควรจะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ชีวิตของกลุ่มคนเป้าหมาย ควรจะสัมพันธ์กับผลงาน และที่สำคัญคือควรจะมีน้ำหนักมากพอที่จะทำให้บุคลากรตัดสินใจเรื่องนั้นด้วยการแลกกับอายุงานที่เพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงานของบุคลากร สอดคล้องกับ ไรย์วินท์ บุญสวัสดิ์ (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่าการสนับสนุนส่งเสริมและการให้การยอมรับ บุคลากรทุกคนย่อมคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมสำหรับผลงานที่ดี ซึ่งหากสมความคาดหวังแล้วโอกาสที่องค์กรจะสามารถผูกมัดใจไว้ได้ก็จะมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลในด้านลบจากการไม่ได้รับการส่งเสริมและการยอมรับกลับมีผลร้ายที่รุนแรงกว่า การละเลยซึ่งการชมเชยและยกย่องต่อ

ผลงานที่ดีของบุคลากรเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการตัดสินใจลาออกของบุคลากร อย่างไรก็ตามการสนับสนุนและให้การยอมรับไม่ได้เจาะจงเฉพาะการให้รางวัลตอบแทนเท่านั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการผูกมัดใจบุคลากรนั้น มีรูปแบบของการสนับสนุนและให้การยอมรับต่อบุคลากรแตกต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ การให้เกียรติและปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนหนึ่งทรัพย์สินอันทรงค่าขององค์กร การรับฟังและนำความคิดและข้อเสนอแนะจากบุคลากรไปขยายผล การชมเชยอย่างจริงใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในด้านของการสนับสนุนนั้นองค์กรที่สามารถผูกมัดใจบุคลากรไว้ได้จะสอดคล้องกับ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันในทุกระดับขององค์กรผ่านระบบการบริหารผลการดำเนินงาน ให้บุคลากรทราบถึงผลการดำเนินงานของตนว่าเป็นอย่างไร การให้คำแนะนำและสนับสนุนโดยผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้นให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นอย่างทันการณ์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้

5.3.2.8 การเอื้ออาทร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง อันเนื่องมาจากโรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคน ในโรงเรียนและโรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ สอดคล้องกับ วิภาดา แก้วนิคมชัยศรี (2556, น. 509) การทำงานไม่สามารถที่จะทำงานได้เพียงผู้เดียว ต้องมีการทำงานประสานกันภายในองค์กร ดังนั้น เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาควรต้องมีความเอื้ออาทร แบ่งปันความรู้กันอย่างเปิดเผยกว้างขวาง มีความเป็นมิตร สามารถปรึกษาและขอคำแนะนำกันได้ พนักงานก็จะรู้สึกดี มีความเพลิดเพลินในการทำงาน ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทร แซ่ฉั่ว (2553 อ้างถึงใน วิภาดา แก้วนิคมชัยศรี, 2556, น. 509) ที่พบว่าการทำงานร่วมกันทำงานด้วยดีในองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกัน เอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับ มีความสัมพันธ์อันดีเป็นมิตรกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของรวมศิริ เมนะโพธิ (2550 อ้างถึงใน วิภาดา แก้วนิคมชัยศรี, 2556, น. 509) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความสุขในการทำงาน นั่นคือ มีการปฏิสัมพันธ์กันในที่ทำงาน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์พัฒนาโรงเรียน พ.ศ. 2555 - 2558 (2555, น. 66) ของโรงเรียนชัยบุรี ซึ่งกลยุทธ์การส่งเสริมศักยภาพผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีแนวคิดทักษะวิชาชีพ สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งกลยุทธ์นี้มีเป้าหมายประการหนึ่งเพื่อส่งเสริม สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ

5.3.2.9 ความซื่อสัตย์สุจริต มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจากโรงเรียน กำหนดแนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อและโรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากรโดยการชมเชยและให้รางวัล ซึ่งตรงกับคำกล่าวของสิทธิชัย นันทนา วิจิตร (2551, น. 20) ที่กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่ง คือ จิตสำนึก เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร สูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความเชื่อขึ้นมาจากพื้นฐานของบริษัท จากนั้น แปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยมตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม และในที่สุด เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร กระบวนการดังกล่าว ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและ ครอบคลุมปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ เข้าไว้ด้วยกัน

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรประพฤติ ปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์พัฒนา โรงเรียน พ.ศ. 2555 - 2558 (2555, น. 66) ของโรงเรียนชัยบุรี ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนการสอน กำหนดโดยให้บุคลากรมุ่งพัฒนาและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม รัก ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รัก ความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ จิตบริการ ของนักเรียนโดยความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับวัด บ้าน ชุมชน หน่วยงาน องค์กรภาครัฐและเอกชน

5.3.2.10 ความหลากหลายของบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจาก โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อและบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละ คน โรงเรียนให้ความสำคัญแก่บุคลากรแต่ละคนให้รู้จักยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างการสอนแบบเข้มงวดและการสอนแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการสังเกต พฤติกรรมผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบุคลากรให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละ คนซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชานูชี ยิปิง และ ชวลิต เกิดทิพย์ (2556, น. 94) ได้ศึกษาปัจจัย วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในตามการรับรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร สถาบันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระดับรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความหลากหลายของ บุคลากรในภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่าง เรื่องปรัชญา ความเชื่อและบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน สอดคล้องกับบาร์เนตท์ (Barnett, 1997 อ้างถึงใน นิภาพร พวงมี, 2554, น. 40) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร



สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในการทำงาน และพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพได้ และความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ

5.3.3 การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2 ทั้งนี้เป็นเพราะ โรงเรียนมีการส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ไปสู่ผู้ใช้ความรู้โดยการป้อนความรู้ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสสมาชิกเลือกใช้ความรู้ที่ต้องการได้ โดยเมื่อได้ความรู้มาแล้วจะเกิดการแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งสิ่งสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้นั้นช่องทางหนึ่งจะมาจากกรณีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ถึงอย่างไรการวิจัยนี้พบว่าการค้นหาความรู้ยังมีการปฏิบัติน้อย ซึ่งโรงเรียนควรดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูล เพื่อเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบซึ่งจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดการค้นหาความรู้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉลองรัฐ อินทรีย์และคณะ (2550, น. 76) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี และวิทยาเขตอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับรองลงมา คือการจัดตั้งศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วม และการมีส่วนร่วม ความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อกัน และรู้จักสามัคคี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย(2555, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคำนึงร่วมที่มีการพัฒนาขึ้น ภายในองค์กร และเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องทำให้นักทุกคนในองค์กรมีวิถีชีวิตในการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองมีอยู่ให้กับบุคคลอื่น โดยให้มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นวิถีชีวิตของบุคคลเหล่านั้น มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการสร้างให้เกิดความไว้วางใจเพื่อให้นักทุกคนมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับบุคคล

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังนี้

5.3.3.1 การค้นหาความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจากโรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และโรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนที่ความรู้ สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, น. 71-73) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษาทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีในองค์กร 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสร้างความรู้และการแสวงหาความรู้เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อแสวงหาความรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กร โดยมีวิธีการด้านการจัดเก็บและประมวลความรู้ รูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้ นำสู่กระบวนการด้านการเผยแพร่ความรู้หรือ แบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคคลในองค์กรและเชื่อมโยงองค์กรกับองค์กรภายนอกกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรเห็นคุณค่าของความรู้และนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็น โครงสร้างพื้นฐาน ในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยมหิดล (2552, น. 10) ได้สรุปเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยองค์กรในการระบุ คัดเลือกรวบรวม เผยแพร่และโอนย้ายสารสนเทศที่มีความสำคัญ อีกทั้งยังประกอบด้วยความรู้และความชำนาญงานโดยจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้จะช่วยแก้ปัญหาอันเกิดจากการทำงานที่มักเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยกระบวนการจะเริ่มต้นตั้งแต่ การระบุถึงความรู้ที่ต้องการสร้างรูปแบบของการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นทางการ ในการเพิ่มมูลค่าของรูขุมูลนั้นทำได้ด้วยการนำความรู้ไปใช้อีกบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ ดังนั้นในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้อย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่ที่สามารถเรียกใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้และยังนำไปสู่การสร้างความรู้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และมีการปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยขึ้นอย่างไม่มีความจบสิ้น

5.3.3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากโรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ โดยดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้และ โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการเพื่อให้เกิดการค้นพบความรู้ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2549 อ้างถึงใน วิระพร วงษ์พานิช และ สุเทพ ลิ้มอรุณ 2555, น. 543) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ว่าความรู้เกิดจากการแสวงหา เป็นพรแสวงมากกว่าพรสวรรค์ที่ติดตัวมา

ตั้งแต่เกิดความรู้เป็นที่สามารถฝึกฝน และเรียนตามทันกันได้ ความรู้ไม่จำกัดอายุและชนชั้นทุกคนมีสิทธิขวนขวายหาความรู้ได้คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า “ผู้มีความรู้มากย่อมได้เปรียบ” และจะได้เปรียบยิ่งกว่า หากสามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในงานให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนั้นความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับประมวลข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ภายในองค์กร ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ สอดคล้องกับ พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 อ้างถึงใน ประยุทธ์ นงศ์นวล, 2551, น. 11) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่หลายกระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

5.3.3.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้ โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหา และการนำมาใช้ และ โรงเรียนจัดลำดับเนื้อหาของความรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ (2553, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก พบว่า ผู้บังคับบัญชาต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเห็นว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก แต่กระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวต้องสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยที่ไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรมากเกินไป และยิ่งไปกว่านั้นควรกำหนดทิศทางและรูปแบบในการพัฒนาที่ชัดเจน รวมทั้งต้องมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบอีกด้วย

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้ สอดคล้องกับ มาร์ควอดส์ (Marquardt, 2002, pp. 237-

241) กล่าวถึง การจัดการความรู้เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้น หรือที่ได้มานำมาจัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำความรู้ไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป องค์กรจึงต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และควรมีระบบตรวจสอบที่ให้ค้นหาข้อมูลและส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยมีระบบของการแบ่งแยกข้อมูลและสารบัญชิตที่ทันสมัย แม่นยำที่ใช้กันมาก

5.3.3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อันเนื่องมาจาก โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย และโรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ให้เป็นเนื้อหาในรูปแบบของเอกสารตามหมวดหมู่ เกี่ยวกับความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร สอดคล้องกับ สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ (2545 อ้างถึงใน อมรทิพย์ เจริญผล, 2550, น. 35) ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบความรู้ โดยกำหนดไว้ในขั้นตอนแรก ๆ ของการจัดการความรู้ ถึงห้าขั้นตอนจากจำนวนเจ็ดขั้นตอน ดังนี้ (1) จุดเริ่มต้นที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ รู้อะไรที่ยังไม่รู้ และรู้ว่าตัวเองอยากได้อะไร (2) การรู้ว่ามีความรู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ที่ใดบ้าง (3) การรู้จักเลือกความรู้ที่สอดคล้องเกี่ยวข้อง (4) ตัดสินใจว่าจำเป็นต้องสร้างความรู้ใหม่เองหรือไม่ (5) รู้ว่าควรจะใช้ใคร อย่างไรในการสร้างความรู้ที่ต้องการ โดยไม่ต้องทำเองทั้งหมด (6) สังเคราะห์เพื่อให้ได้ความรู้ที่สำคัญในการนำไปใช้ ไม่ใช่เพียงเอาข้อสรุปจากผลการวิจัยเรื่องเดียว หรือข้อเสนอแนะของนักวิจัยมาใช้ทั้งหมด แต่ต้องตรวจสอบข้อมูล และข้อเสนอแนะรวมทั้งปรับให้เข้ากับบริบทที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ และ (7) ส่งผ่านความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้ความรู้

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกันสอดคล้องกับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547, น. 25 - 26) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบ และการเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้มาก ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน

5.3.3.5 การเข้าถึงความรู้ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจาก โรงเรียนได้ส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ไปสู่ผู้ใช้ความรู้โดยการป้อนความรู้ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้นั้น โดยผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเฉพาะที่ตนต้องการและ โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล สอดคล้องกับ ดีเวนพอร์ท ดิลอง และเบียร์ (Davenport, De Long และ Beers, 1998, อ้างถึงใน กัตติกา ศรีมหาวโร, 2555, น. 39) ศึกษาโครงการจัดการความรู้จำนวน 31 โครงการใน 24 บริษัท

พบว่า มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน คือ โครงการจะมีบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในการคิดริเริ่ม และมีพันธะผูกพันในทรัพยากรด้านบุคคลและงบประมาณนอกจากนี้ โดยมีเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกันคือ มุ่งสร้างที่เก็บความรู้ซึ่งสะดวกแก่ผู้ใช้ อำนวยความสะดวกในการเข้าถึง และถ่ายโอนความรู้ มีสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้าง การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ และ มีการจัดการความรู้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่นในภายในองค์กร

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ไปสู่ผู้ใช้ความรู้โดยการป้อนความรู้ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้นั้นสอดคล้องกับ สแตร์ (Stair, 2001, p. 4) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการความรู้ จุดหมายเพื่อจัดการให้บุคลากร ได้รับความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม โดยให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้นส่งผลให้มีการปฏิบัติที่มากขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการ รวบรวม ค้นหาความรู้ จัดการความรู้ความชำนาญ ไม่ว่าจะความรู้นั้นจะอยู่ในคอมพิวเตอร์ ในกระดาษ หรือตัว

5.3.3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด อันเนื่องมาจาก โรงเรียนได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ และ โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา (2548, น. 3) ที่มุ่งเน้นให้การจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญในสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญ คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของคนในสังคมทุกระดับ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมดังนั้นบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถจัดการเรียนรู้ให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องที่ได้รับผิดชอบ สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ โดยจำเป็นต้องนำกระบวนการการจัดการความรู้มาใช้ในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ โรงเรียนได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้ สอดคล้องกับ พรพิมล หารรษาภิรมย์โชค (2554, น. 7) ที่กล่าวไว้ว่า หลักของการแก้ปัญหาของการจัดการความรู้ คือ ระบบสารสนเทศที่มาจากหลายแหล่งแล้วมาทำการคัดกรองเพื่อสกัดเป็นความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรที่ต้องมีการเก็บรักษาไว้ในคลังสารสนเทศ โดยสามารถใช้แผนที่เทคโนโลยีนำมาใช้ประกอบในการอธิบายได้ (Natarajan and Shekhar, 2001 อ้างถึงในพรพิมล หารรษาภิรมย์โชค (2554, น. 7) สำหรับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยใช้เป็น

เครื่องมือสำหรับการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เพื่อแสดงถึงรายละเอียดของการใช้ข้อมูลโดยมีหลักฐานที่ถูกต้อง โดยการสร้างความรู้สามารถนำไปใช้สำหรับการอ้างอิงได้ ในส่วนของการเก็บรักษา (Storage) สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการระบบฐาน (Bedrock Systems) โดยการพัฒนากระบวนการเหล่านี้ให้มีความพร้อม ซึ่งองค์กรสามารถเลือกงานที่ตรงกับข้อมูลที่มีอยู่และโครงสร้างสารสนเทศ หากมีความผิดพลาดของความซ้ำซ้อนของข้อมูลก็ทำการคัดกรอง สรุปและทำให้เป็นมาตรฐาน แล้วจึงนำมาเก็บไว้ในฐานข้อมูลได้ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการของข้อมูลในการปฏิรูปองค์กร เช่น Data Marts และ Data Warehouses

5.3.3.7 การเรียนรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการพบว่า บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการกล้าคิด กล้าทำ และกล้าลองผิดลองถูกและผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วสันต์ ลาจันทร์ (2550 อ้างถึงใน คมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ 2553, น. 94) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจ เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณามิติที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือบุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับ คมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ (2553, น. 38) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้ในสถานศึกษา เป็นวิธีการ หรือแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำความรู้ของแต่ละคนที่มีอยู่รอบ ๆ ตัว และที่มีอยู่ในตัวเองมารวบรวมเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice: BP) เพื่อนำมาแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และการนำความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือสร้างความรู้ใหม่ และนำมาบันทึกไว้ในรูปสื่อต่าง ๆ ซึ่งจะเป็ประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานขององค์กร

5.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ อิบราฮิม และคณะ (Ebrahim et al., 2012) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ในมหาวิทยาลัยมัลดีเมีย (MMU : Multimedia University) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ของประเทศมาเลเซีย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ ของพนักงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมทางวิชาการ โดยผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่กับการจัดการความรู้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยมีข้อสังเกต พบว่าผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึง วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษากับการจัดการความรู้ด้านการค้นหาความรู้ ว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับระดับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยพัฒนาตามที่ตนได้กำหนดความมุ่งประสงค์อย่างเป็นขั้นตอนและมีความต่อเนื่อง โดยมีความมุ่งประสงค์ที่ดี สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การเกิดความสัมพันธ์กับ การค้นหาความรู้ ที่เกิดจากโรงเรียนได้จัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และข้อมูลพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้ อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อับลาฟาล และ อัลลิคิบรา (Abolfazl and Aliakbar, 2013, p. 610) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในศตวรรษที่ 21 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะที่โดดเด่นในการมีผู้นำขององค์กรที่ดี การจัดการด้านพนักงาน การเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์และมุ่งความสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อสนองต่อความมุ่งประสงค์และอำนวยความสะดวกในการค้นหาความรู้ในองค์กรเช่นเดียวกัน และ ผลการวิจัยยังพบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมาคือ ความมีคุณภาพกับการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และ การยอมรับกับการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประมวลและกลั่นกรองความรู้ จะต้องคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญดังนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ให้เป็นเนื้อหาในรูปแบบของเอกสารตามหมวดหมู่เกี่ยวกับความรู้ให้มีมาตรฐาน ซึ่งเมื่อเนื้อหาที่มีความคุณภาพที่ได้มาจากการประมวลและกลั่นกรอง เป็นอย่างดีแล้ว ก็จะเกิดการยอมรับโดยสัมพันธ์กับการเรียนรู้ที่มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ใช้ความรู้ นั้นเกิดความมั่นใจในองค์ความรู้ นั้น ๆ ซึ่งตรงกับ คำกล่าวของ มอเฮ็น และคณะ (Mohsen, et al., 2010, p. 1224) ที่ว่า ปัจจุบันความรู้ถือเป็นกุญแจสำคัญที่มีคุณค่าในการแข่งขัน ไม่เพียงแต่จะเป็นที่รู้จักกันเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาที่มั่นคง แต่ยังเป็นแหล่งที่มาของการรักษา ธรรมชาติการแข่งขันขององค์กรซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร และเป็นปัจจัยที่เพิ่มขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ซึ่งคำกล่าวข้างต้น เป็น

การสนับสนุนผลงานวิจัยของเขาเองที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยอิสฟาฮาน (Isfahan University) โดยผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับการจัดการความรู้

ประการสำคัญที่ควรพิจารณาคือ คู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือความเอื้ออาทรกับการประมวลและกลั่นกรองความรู้ แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ โรงเรียนจะเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทร ในความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ แต่ไม่ได้มีความเกี่ยวเนื่องกับการประมวลและกลั่นกรองความรู้ อาจเป็นเพราะว่าข้อมูลที่มีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ นั้น มิได้เจาะจงกับบุคลากรกลุ่มหนึ่ง กลุ่มใด แต่เป็นความมุ่งประสงค์ในภาพรวมของผู้บริหารมากกว่าเจาะจงเป็นรายบุคคล จึงแสดงผลการวิจัยออกมาในแนวทางที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ความเอื้ออาทรก็ยังเป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญในการเป็นหนึ่งในโลก การขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการความรู้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชนกพรณ ดิลกโกมล (2546, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด ผลการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต่อกันมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการรักษาสสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานีครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.4.1.1 ผู้บริหารและบุคลากรควรให้ความสนใจในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

5.4.1.2 ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญ กับการสร้างความรู้สึกร่วมกันกับ โรงเรียนบุคลากรมีความรับผิดชอบและช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

5.4.1.3 สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น



#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้วัฒนธรรมองค์กรที่ใช้รูปแบบในการพัฒนาต่าง ๆ ต่อไป

5.4.2.2 ควรมีการศึกษาถึงปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการความรู้ภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.4.2.3 ควรมีการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนกับคุณภาพของผู้เรียน



## บรรณานุกรม

- กรกช เจริญทรัพย์. (2555). การรับรู้ข่าวสารของเกษตรกรอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่จากสื่อ  
ประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรภัทร์ สร้อยแก้ว และ วารุณี เชาว์สุขุม. (2554). ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงาน  
คลังขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์). วารสารบัณฑิตศึกษา, 5(2), 18.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การ  
ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์เอนิเก็สเพรส.
- กัญญาณัฐ บุญพวง. (2551). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- กัตติกา ศรีมหาวโร. (2555). การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน  
วิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านสระบัว. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหาร, มหาวิทยาลัยรังสิต).
- เกษสุรินทร์ จักรคำ. (2555). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม).
- คมศักดิ์ เข็มวัฒนาเลิศ. (2553). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบริหาร, โรงเรียนเสนาธิการทหารบก).
- งามพิศ สัตย์สงวน. (2547). การวิจัยเชิงคุณภาพทางมานุษยวิทยา (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของ  
ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 2(1), 111.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ฉลองรัฐ อินทรีย์, บุญชม ศรีสะอาด และ ชัยยุทธ ศิริสุทธ. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550). วารสาร Rama Nurs J, 15(1), 76.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ชานูชี ยีปง และ ชวลิต เกิดทิพย์. (2554). ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554). วารสารศึกษาศาสตร์, 24(2), 83.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการรักษาบุคลากรให้อยู่านและมีผลงานดี. วารสารการบริหารคน, 1(พ.ศ.2547), 63-65.
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: แชนโพร่ ปรินตัง.
- นิภาพร พวงมี. (2554). บุคลิกภาพห้องค์ประกอบกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็็ดเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2547). การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.
- ปภาวี สุขมณี. (2554). ผลกระทบของการบริหารจัดการและภาวะผู้นำของบุคลากรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประยูทธ นงค์นวล. (2551). การพัฒนาการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลราชบุรีที่มีภาวะ  
น้ำหนักเกิน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- แผนกลยุทธ์พัฒนาโรงเรียนชัยภูมิภักดิ์ พ.ศ. 2555 – 2558. (2555). ปทุมธานี: กลุ่มงานนโยบายและแผน  
โรงเรียนชัยภูมิภักดิ์.
- พร ภิศก. (2546). วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรพิมล ธรรมกริชโยค. (2554). การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตก (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์.
- พรรณี สวนเพลง. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ:  
พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,  
24(3), 57.
- มณีรัตน์ พากเพียร, ผ่องศรี เกียรติเลิศสนา และ วรณนิภา วัศวัชยสุวิกรม (2547). ความสัมพันธ์  
ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมกับการจัดการคุณภาพ  
โดยองค์รวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล ศูนย์โรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวง  
สาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. วารสารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา,  
12(2), 13-14.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2552). การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล (การศึกษารายงาน).  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มารยาท แซ่จิ่ง. (2552). การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับ  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร  
และปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์  
พับลิเคชั่น.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ไรรยวินท์ บุญสวัสดิ์. (ม.ป.ป.). เคล็ดลับความสำเร็จในการผูกมัดใจบุคลากรขององค์กรระดับชั้นนำ  
เขาทำกันอย่างไร (ตอนที่ 3). สืบค้นจาก <http://www.enttraining.net/article-raiwin11.php>
- ลัทธิ เดชโยธิน. (2550). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้  
ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- วรารณ วาณิชเจริญชัย. (2555). การพัฒนาระบบการจัดการความรู้. สืบค้นจาก  
<http://www.ns.mahidol.ac.th/english/KM/article007.htm>
- วิภาดา แก้วนิคมชัยศรี. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัด  
บึงกาฬ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- วารสารบัณฑิตศึกษา, 6(2), 509.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน  
อินโดไชนา.
- วีระพร วงษ์พานิช และ สุเทพ ลีมอรุณ (2555). ปัจจัยองค์กรในการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการ  
จัดการความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี). วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 4(1), 543.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). การบริหารการศึกษาตาม  
ยุทธศาสตร์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สมุทร ชำนาญ. (2555). การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม. วารสาร  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(1), 3-4.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. (2555). ข้อมูลพื้นฐาน. สืบค้นจาก  
<http://www.ssps4.go.th>
- \_\_\_\_\_. (ม.ป.ป). สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ปทุมธานี - สระบุรี. วารสาร  
ประชาสัมพันธ์, (ม.ป.ป), 1-89.
- สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (2551). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. **Productivity World**,  
(ม.ป.ป), 20.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุชาดา เหมพรหมราช. (2551). ความสัมพันธ์ของการพัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพญาไท 2.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สุภารัตน์ สารสว่าง. (2549). การบริหารในสังคมแห่งความรู้. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์, 21(2), 12.
- สุทธนา สุนทรสถิตย์. (ม.ป.ป). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความ  
ไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในองค์กรของบุคลากรเทศบาลนคร  
นครปฐม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี ทองดี. (2553). การมอบอำนาจ(Empowerment) . สืบค้นจาก  
<http://www.op.mahidol.ac.th/orga/file/EMPOWERMENT1.pdf>.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2554). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนว  
ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12. (น. 183-184). นนทบุรี: สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อมรทิพย์ เจริญผล. (2550). การจัดการความรู้จากแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- Abolfazl, N. and Aliakbar, A., (2013). The relationship between organizational culture and  
knowledge management in customs Golestan province, **International Research  
Journal of Applied and Basic Sciences**, 5(5), 610-617.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency.  
**International Journal of Management Science**, 17(4), 323-33.
- Beare, H., B, J., Caldwell and Ross, H. M. (1989). **Creating an excellent school: Some new  
management techniques**. London, England: Routledge.
- Bormann, E. G. (1983). **Symbolic Convergence: Organizational Communication and Culture**.  
**In L.L. Putnam & M.E. Pacanowsky (Eds.)**, Communication and organizations: An  
interpretive approach (pp.11-23). Beverly Hills: Sage.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Castetter, W. B. (1986). **The personal function in educational administration** (4<sup>th</sup>ed). New York: MacMillan.
- Chin-Loy, Claudette (2003). **Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success**. (Ph.D. Dissertation, Nova Southeastern University).
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2005). **Organization development and change** (8<sup>th</sup> ed). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Davenport, T H., and Prusak, L. (1998). Working **Knowledge: How Organization Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Deal, T.E. and Kennedy, A. (1982). **Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Ebrahim, M., Amirreza, S., Sadaf, A., Raheleh, E., (2012). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. **International Journal of Innovative Ideas**, 12(3). 30.
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. (6<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holowetski, A. (2002). **The Relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within organization**. Retrieved from <http://aim.uoregon.edu/Research/pdfs/Holowetzki2002.pd>
- Kolb, D.A., Rubin, Irwin M., and Osland Joyce S., (1991). **The Organizational Behavior Leader**, (5<sup>th</sup>ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 608.
- Likert, R. A. (1932, May). Technique for the Measurement of Attitudes. **Arch Psychological**. 25(140), 1–55.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning** (2<sup>nd</sup>ed). Palo Alto, Ca: Davies-Black.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Merali, Y. (2004). Building and developing capabilities: A cognitive congruence framework. In R. Sanchez (Ed.), **Knowledge management and organizational competence** (pp.41-62). New York: Oxford University Press.
- Mohsen, A., Mohsen, Z., Sayyed, M. Reza, D. (2010). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management A Case Study: Isfahan University. *Procedia Computer Science*. **3**(2011), 1224.
- Mok, M., & Flynn, M. (1998). Effect of catholic school culture on students' achievement in the higher school certificate examination: A multilevel path analysis. **Journal of Education Psychology**, **18**(4), 409-431.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W. (1995). **Organizational behavior : Managing people and organizations**. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Patterson, J.L., Purkey S. C. and Parker, J. V. (1986). **Productive School Systems for a Non-rational World**. Virginia: ACSD.
- Probst,G. Raub, S. and Romhardt, K. (2000). **Managing Knowledge : Building Blocks for Success**. Chichester: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. (2005). **Organizational behavior** (11<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1992). **Organizational culture and leadership** (2<sup>nd</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. and R. J. Starratt. (1998). **Supervision: a redefinition**. (6<sup>th</sup> ed). Boston: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J. (1988). **Supervision human perspective** (4<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-HillBook Company.
- Sergiovanni, T. J. (1987). **Education governance and administration** (2<sup>nd</sup> ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stair, R.M., and G.W. Reynolds. (2001). **Principles of Information System : A Managerial Approach**. (4<sup>th</sup> ed). Cambridge, MA: Course technology.
- Turner and Hampedn, C. (1992). **Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony**. Wekefield: Addison Wesley.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

Waller, W. (1932). **The sociology of teaching**. New York: Wiley.

Wiig, K.M. (1997). Knowledge Management: A Introduction and Perspective. **The Journal of Knowledge Management**, 1(1), 6-14.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ



## รายนามคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ดร.ต้องลักษณ์ จิรวัชรากร หัวหน้าสาขาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
3. ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ดร.เกียรติคำเกิง คำสุระ รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา

## รายนามคณะผู้เชี่ยวชาญ การตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม พันธุ์ไสว หัวหน้าสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ดร.ชญัญภรณ์ เลาะห์เพ็ญแสง อาจารย์ประจำสาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ดร.ต้องลักษณ์ จิรวัชรากร หัวหน้าสาขาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. อาจารย์ชัชอนันต์ มั่นคง อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. นายสมชาย ส่งศรีพันธุ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนธัญบุรี

ภาคผนวก ข

หนังสือเรียนเชิงบูรณาการสอบวิทยานิพนธ์





ที่ ศธ 0578.02 / 0465

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี  
12110

10 มิถุนายน 2557

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตารางการสอบวิทยานิพนธ์

เนื่องด้วย คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดให้มีการสอบวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ประจำปีการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2556

ในการนี้ คณะฯ ขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถร่วมเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ให้กับ นางกชนิกา พลจันทัก รหัสประจำตัวนักศึกษา 115270270110-1 ในวันที่ 11 มิถุนายน 2557 ตั้งแต่เวลา 16.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุม ชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามรายละเอียดในตารางการสอบดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0 2549 3207  
โทรสาร 0 2549 3213

ตารางสอบวิทยานิพนธ์ (ครั้งที่ 2)  
 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ  
 ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2556  
 ณ ห้องประชุม ชั้น 3 อาคารศึกษาศาสตร์ 1  
 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

| วัน เวลา  | ชื่อ – สกุล<br>นักศึกษา                                      | หัวข้อเรื่อง<br>วิทยานิพนธ์   | คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ (ครั้งที่ 2) |                              |                            |                             |
|---|--|---|---------------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|   |  |   | ประธาน<br>กรรมการ                     | อาจารย์<br>ที่ปรึกษา         | กรรมการ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ   | กรรมการ<br>สอบ              |
| วันที่<br><b>11 มิถุนายน 2557</b><br>16.00-17.00 น. | นางชนิกา พลจันทิก<br>รหัสนักศึกษา 115270270110-1<br>ภาคพิเศษ | ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม<br>องค์กรกับการจัดการความรู้ของ<br>สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 4<br>จังหวัดปทุมธานี | ผศ.ดร.สุทธพร<br>บุญส่ง                | ดร.พรทิพย์<br>สุริยาชัยวัฒน์ | ดร.เกียรติคำเกิง<br>คำสุระ | ดร.ต้องรักษณ์<br>จิรวัชรากร |





ภาคผนวก ค

หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ 0578.02 / 0649



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

20 กันยายน 2556

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นางกชนิกา พลจันทิก นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างดียิ่งจึงขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางกชนิกา พลจันทิก เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายเรืองศักดิ์ ภูธรราช)

อาจารย์

รักษาราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493207

โทรสาร 02 5775020

ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าถึงข้อมูล



ที่ ศธ 0578.02 / ๐๓๓๐.๑๙



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ต.คลองหก อ.คลองหลวง  
จ.ปทุมธานี 12110

4 ธันวาคม 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องด้วย นางกชนิกา พลจันทิก นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยมี ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางกชนิกา พลจันทิก นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยดังกล่าว โดยนักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับวันและเวลาเข้าเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายเรืองศักดิ์ ภูธรธราช)

อาจารย์

รักษาราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 02 5493207

โทรสาร 02 5775020

ภาคผนวก จ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)



## แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จำนวน 21 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้  
นางชนิกา พลจันทิก

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ<br>ที่                                | วัฒนธรรมองค์กร   | ระดับการปฏิบัติ |     |     |     |     | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---|--|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|
|   |  | (5)             | (4) | (3) | (2) | (1) |                    |
| <b>1. ด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา</b> |  |                 |     |     |     |     |                    |
| 1   | ประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากร เข้าใจความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน       |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 2   | โรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน             |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 3   | โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>2. ด้านการมอบอำนาจ</b>                 |  |                 |     |     |     |     |                    |
| 4   | ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 5   | ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน                            |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 6   | ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกัน                                       |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>3. ด้านการตัดสินใจ</b>                 |  |                 |     |     |     |     |                    |
| 7   | ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติมากที่สุด                                   |                 |     |     |     |     | [ ]                |



| ข้อ<br>ที่                                     | วัฒนธรรมองค์กร  | ระดับการปฏิบัติ |     |     |     |     | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|
|  |   | (5)             | (4) | (3) | (2) | (1) |                    |
| 8  | ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 9  | ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น เช่น ในการกำหนดแนวทางการบริหารงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</b> |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 10   | บุคลากรมีความรู้สึกที่โรงเรียนเป็นของทุกคน  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 11   | บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 12   | บุคลากรมีความรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>5. ด้านความไว้วางใจ</b>                     |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 13   | ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการ   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 14   | ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบของบุคลากร  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 15   | ผู้บริหารไว้วางใจโดยผู้บริหารไม่ใช่อำนาจควบคุมหรือปิดกั้นความคิดในการตัดสินใจของบุคลากร   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>6. ด้านความมีคุณภาพ</b>                     |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 16   | ผู้บริหารเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 17   | ผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 18   | ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคน   |                 |     |     |     |     | [ ]                |

| ข้อ<br>ที่                            | วัฒนธรรมองค์กร  | ระดับการปฏิบัติ |     |     |     |     | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---------------------------------------|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|
|                                       |   | (5)             | (4) | (3) | (2) | (1) |                    |
| <b>7. ด้านการยอมรับ</b>               |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 19                                    | โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็น   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 20                                    | โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จและผลงานของบุคลากร  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 21                                    | โรงเรียนยกย่องบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>8. ด้านความเอื้ออาทร</b>           |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 22                                    | โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 23                                    | โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของบุคลากร   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 24                                    | โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานทางวิชาการในการเลื่อนตำแหน่งทางวิทยฐานะ |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต</b>     |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 25                                    | โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและให้รางวัล   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 26                                    | โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 27                                    | โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร</b> |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 28                                    | โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อและบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 29                                    | โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน   |                 |     |     |     |     | [ ]                |

| ข้อ<br>ที่ | วัฒนธรรมองค์กร  | ระดับการปฏิบัติ |     |     |     |     | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|------------|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|
|            |   | (5)             | (4) | (3) | (2) | (1) |                    |
| 30         | โรงเรียนให้ความสำคัญแก่บุคลากรแต่ละคนให้<br>รู้จักยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดย<br>คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างการสอนแบบ<br>เข้มงวด และการสอนแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการ<br>สังเกตพฤติกรรมผู้เรียนเป็นสำคัญ |                 |     |     |     |     | [ ]                |



### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อ<br>ที่                                | การจัดการความรู้  | ระดับการปฏิบัติ |     |     |     |     | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|
|   |   | 5               | (4) | (3) | (2) | (1) |                    |
| <b>1. ด้านการค้นหาความรู้</b>             |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 1   | โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของความรู้ในการวางขอบเขตของการจัดการความรู้                            |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 2   | โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้แผนที่ความรู้                        |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 3   | โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบและใช้ข้อมูลเป็นโครงสร้างพื้นฐานในการต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็นระบบ |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>2. ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้</b>    |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 4   | โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหา ตรงตามความต้องการของผู้ใช้     |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 5   | โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 6   | โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่ต้องการเพื่อให้เกิดการค้นพบความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น                     |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b> |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 7   | โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้                                  |                 |     |     |     |     | [ ]                |

| ข้อ<br>ที่                                 | การจัดการความรู้  | ระดับการปฏิบัติ |     |     |     |     | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--|---|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|
|  |   | (5)             | (4) | (3) | (2) | (1) |                    |
| 8  | โรงเรียนจัดลำดับเนื้อหาของความรู้<br>ประเภทต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 9  | โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท<br>เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหา<br>และการนำมาใช้  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้</b> |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 10   | โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ<br>ที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 11   | โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ให้เป็นเนื้อหาใน<br>รูปแบบของเอกสารตามหมวดหมู่ เกี่ยวกับความรู้ให้เป็น<br>มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร                                 |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 12   | โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกัน<br>ทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>5. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>            |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 13   | โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เกิดจาก<br>การจัดระบบการเข้าถึงความรู้ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล<br>และความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล                         |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 14   | โรงเรียนส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบ<br>การเข้าถึงความรู้ไปสู่ผู้ใช้ความรู้โดยการป้อนความรู้ซึ่ง<br>เป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้นั้น |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 15   | ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่<br>ต้องการเฉพาะที่ตนต้องการได้   |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b>  |   |                 |     |     |     |     |                    |
| 16   | โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้<br>ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดว<br>รวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้  |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 17   | โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ยอมรับ<br>ความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้  |                 |     |     |     |     | [ ]                |

| ข้อ<br>ที่                | การจัดการความรู้   | ระดับการปฏิบัติ |     |     |     |     | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|---------------------------|--|-----------------|-----|-----|-----|-----|--------------------|
|                           |  | (5)             | (4) | (3) | (2) | (1) |                    |
| 18                        | โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                         |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| <b>7. ด้านการเรียนรู้</b> |  |                 |     |     |     |     |                    |
| 19                        | บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน              |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 20                        | โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการกล้าคิด กล้าทำ และกล้าลองผิดลองถูก |                 |     |     |     |     | [ ]                |
| 21                        | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร                                     |                 |     |     |     |     | [ ]                |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล ในการตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก จ

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง

## ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อ<br>ที่ | ข้อมูลทั่วไป<br>ของผู้ตอบแบบสอบถาม   | ผลการพิจารณา<br>ของผู้เชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |   |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน               |
|------------|--|--|---|---|---|---|----------|------|--------------------------------|
|            |  | 1                                      | 2 | 3 | 4 | 5 |          |      |                                |
| 1          | เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง   | 0                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้                         |
| 2          | อายุ<br><input type="checkbox"/> 1. 20 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 2. 31 – 40 ปี<br><input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 4. 51 ปีขึ้นไป  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| 3          | ระดับการศึกษา<br><input type="checkbox"/> 1. ปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> 2. ปริญญาโท<br><input type="checkbox"/> 3. ปริญญาเอก<br><input type="checkbox"/> 4. อื่น ๆ ระบุ.....  | -1                                     | 1 | 1 | 0 | 0 | 1        | 0.20 | ปรับปรุง<br><br>-ปรับปรุงแล้ว- |
| 4          | หน้าที่ในสถานศึกษา<br><input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหาร<br>( ) 1.1 ผู้อำนวยการ<br>( ) 1.2 รองผู้อำนวยการ<br><input type="checkbox"/> 2. ครู คศ.3 <input type="checkbox"/> 3. ครู คศ.2<br><input type="checkbox"/> 4. ครู คศ.1 <input type="checkbox"/> 5. ครูผู้ช่วย | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| 5          | ประสบการณ์การทำงาน<br>(ถ้าเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)<br><input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี<br><input type="checkbox"/> 2. 5 – 10 ปี<br><input type="checkbox"/> 3. 11 - 15 ปี<br><input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 15 ปีขึ้นไป                                  | 1                                      | 1 | 1 | 0 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้                         |



ตอนที่ 2 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของสถานศึกษา

| ข้อ<br>ที่                                    | วัฒนธรรมองค์กร   | ผลการพิจารณา<br>ของเชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |   |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน               |
|---|--|-------------------------------------|---|---|---|---|----------|------|--------------------------------|
|   |  | 1                                   | 2 | 3 | 4 | 5 |          |      |                                |
| <b>1. ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของสถานศึกษา</b> |  |                                     |   |   |   |   |          |      |                                |
| 1   | ประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงให้บุคลากร<br>เข้าใจความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน<br>เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน<br>ร่วมกัน        | 1                                   | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| 2   | โรงเรียนมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากร<br>ทางการศึกษาเห็นคุณค่าและความสำคัญ<br>ของความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน                 | 1                                   | 1 | 1 | 0 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้                         |
| 3   | โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานและ<br>ประเมินผลร่วมกัน โดยคำนึงถึงการ<br>ตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งมั่นประสงค์ของ<br>โรงเรียน | 1                                   | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| <b>2. ด้านการมอบอำนาจ</b>                     |  |                                     |   |   |   |   |          |      |                                |
| 4   | ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับ<br>บุคลากรอย่างเหมาะสม  | 1                                   | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| 5   | ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการ<br>รับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอย่างเท่า<br>เทียมกัน                                    | 1                                   | 1 | 1 | 0 | 0 | 3        | 0.60 | ใช้ได้                         |
| 6   | ผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิในการ<br>ใช้ทรัพยากรของโรงเรียนเท่าเทียมกัน   | 0                                   | 0 | 1 | 0 | 1 | 2        | 0.40 | ปรับปรุง<br>-ปรับปรุง<br>แล้ว- |
| <b>3. ด้านการตัดสินใจ</b>                     |  |                                     |   |   |   |   |          |      |                                |
| 7   | ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึง<br>ความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติ<br>มากที่สุด   | 1                                   | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |

| ข้อ<br>ที่                                     | วัฒนธรรมองค์กร   | ผลการพิจารณาของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |   |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน |
|--|--|--|---|---|---|---|----------|------|------------------|
|  |  | 1                                      | 2 | 3 | 4 | 5 |          |      |                  |
| 8  | ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้ที่<br>ได้รับผลกระทบโดยตรงจากเรื่องนั้น ๆ   | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 9  | ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ<br>ที่รู้สถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดี<br>โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น | 1                                      | 0 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |
| <b>4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</b> |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 10   | บุคลากรมีความรู้สึกที่โรงเรียนเป็น<br>ของทุกคน   | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 11   | บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับ โรงเรียน  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 12   | บุคลากรมีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือ<br>และพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| <b>5. ด้านความไว้วางใจ</b>                     |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 13   | ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรเลือกทำงาน<br>ตามความถนัดและความต้องการ  | 1                                      | 1 | 1 | 0 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |
| 14   | ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจในการ<br>ปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบของ<br>บุคลากร                                     | 0                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |
| 15   | ผู้บริหารไว้วางใจโดยผู้บริหารไม่ใช่<br>อำนาจควบคุมหรือปิดกั้นความคิดใน<br>การตัดสินใจของบุคลากร                      | 1                                      | 0 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |
| <b>6. ด้านความมีคุณภาพ</b>                     |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 16   | ผู้บริหารเห็นคุณค่าและคาดหวังให้<br>บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและ<br>มีมาตรฐาน                                   | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 17   | ผู้บริหารเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากร  | 1                                      | 0 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |

| ข้อ<br>ที่                        | วัฒนธรรมองค์กร   | ผลการพิจารณาของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |   |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน |
|-----------------------------------|--|--|---|---|---|---|----------|------|------------------|
|                                   |  | 1                                      | 2 | 3 | 4 | 5 |          |      |                  |
| 18                                | ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้าง<br>บรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจและ<br>ความร่วมมือของทุกคน  | 0                                      | 0 | 1 | 1 | 1 | 3        | 0.60 | ใช้ได้           |
| <b>7. ด้านการยอมรับ</b>           |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 19                                | โรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับ<br>ความคิดเห็น  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 20                                | โรงเรียนให้การยอมรับในความสำเร็จ<br>และผลงานของบุคลากร   | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 21                                | โรงเรียนยกย่องบุคลากรที่ประสบ<br>ความสำเร็จ  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 22                                | โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรใน<br>ความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคนใน<br>โรงเรียน  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| <b>8. ด้านความเอื้ออาทร</b>       |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 23                                | โรงเรียนเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากร  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 24                                | โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมี<br>ความก้าวหน้าในหน้าที่ เช่น สนับสนุน<br>ให้บุคลากรสร้างผลงานวิชาการในการ<br>เลื่อนตำแหน่งวิทยฐานะ | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| <b>9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต</b> |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 25                                | โรงเรียนเห็นคุณค่าในความซื่อสัตย์ของ<br>บุคลากรโดยการชมเชยและให้รางวัล   | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 26                                | โรงเรียนเห็นคุณค่าในความพยายาม<br>ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่าง<br>สม่ำเสมอ ไม่ย่อท้อ   | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |

| ข้อ<br>ที่                            | วัฒนธรรมองค์กร  | ผลการพิจารณาของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |   |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน |
|---------------------------------------|---|--|---|---|---|---|----------|------|------------------|
|                                       |   | 1                                      | 2 | 3 | 4 | 5 |          |      |                  |
| 27                                    | โรงเรียนกำหนดแนวทางที่ควร<br>ประพฤติปฏิบัติให้ทุกคนปฏิบัติตาม<br>โดยยึดจริยธรรมเป็นหลัก   | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| <b>10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร</b> |   |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 28                                    | โรงเรียนให้ความสำคัญในความ<br>แตกต่างเรื่องปรัชญา ความเชื่อและ<br>บุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 29                                    | โรงเรียนให้ความสำคัญในวิธีสอนที่<br>แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละคน   | 0                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |
| 30                                    | โรงเรียนให้ความสำคัญแก่บุคลากรแต่<br>ละคนให้รู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียน<br>การสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง<br>ระหว่างการสอนแบบเข้มงวด และการ<br>สอนแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการ<br>สังเกตพฤติกรรมผู้เรียนเป็นสำคัญ | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |

ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

| ข้อ<br>ที่                                | การจัดการความรู้   | ผลการพิจารณาของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |    |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน               |
|---|--|--|---|---|----|---|----------|------|--------------------------------|
|   |  | 1                                      | 2 | 3 | 4  | 5 |          |      |                                |
| <b>1. ด้านการค้นหาคำความรู้</b>           |  |  |   |   |    |   |          |      |                                |
| 1   | โรงเรียนศึกษาและจัดลำดับ<br>ความสำคัญของความรู้ในการวาง<br>ขอบเขตของการจัดการความรู้                                 | 1                                      | 1 | 1 | 1  | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| 2   | โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน<br>อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<br>โดยใช้แผนที่ความรู้                             | 1                                      | 1 | 1 | 1  | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| 3   | โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์ตรวจสอบ<br>และใช้ข้อมูลเป็น โครงสร้างพื้นฐานใน<br>การต่อยอดและขยายความรู้อย่างเป็น<br>ระบบ | 1                                      | 1 | 1 | 1  | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| <b>2. ด้านการสร้างและแสวงหาคำความรู้</b>  |  |  |   |   |    |   |          |      |                                |
| 4   | โรงเรียนใช้วิธีการที่เหมาะสมในการดึง<br>ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาจัดทำเนื้อหา<br>ตรงตามความต้องการของผู้ใช้           | 1                                      | 1 | 1 | -1 | 1 | 3        | 0.60 | ใช้ได้                         |
| 5   | โรงเรียนดำเนินการกระตุ้นให้เกิดการ<br>สร้างความรู้   | 1                                      | 1 | 1 | -1 | 1 | 3        | 0.60 | ใช้ได้                         |
| 6   | โรงเรียนดำเนินการกำหนดเนื้อหาที่<br>ต้องการเพื่อให้เกิดการค้นพบความรู้<br>ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น                       | 0                                      | 0 | 1 | -1 | 1 | 1        | 0.20 | ปรับปรุง<br>-ปรับปรุง<br>แล้ว- |
| <b>3. ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ</b> |  |  |   |   |    |   |          |      |                                |
| 7   | โรงเรียนจัดทำระบบการจัดการความรู้<br>เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการ<br>นำไปใช้                                       | 1                                      | 1 | 1 | 1  | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |
| 8   | โรงเรียนจัดลำดับเนื้อหาของความรู้<br>ประเภทต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ  | 1                                      | 1 | 1 | 1  | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้                         |

| ข้อ<br>ที่                                 | การจัดการความรู้   | ผลการพิจารณาของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |   |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน |
|--|--|--|---|---|---|---|----------|------|------------------|
|  |  | 1                                      | 2 | 3 | 4 | 5 |          |      |                  |
| 9  | โรงเรียนจัดเก็บความรู้โดยแบ่งแยกประเภท เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเก็บรวบรวม การค้นหาและการนำมาใช้  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| <b>4. ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้</b> |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 10   | โรงเรียนดำเนินการรวบรวมความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจและนำมาใช้ได้ง่าย  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 11   | โรงเรียนจัดทำหรือปรับปรุงความรู้ให้เป็นเนื้อหาในรูปแบบของเอกสารตามหมวดหมู่ เกี่ยวกับความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร                        | 1                                      | 0 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |
| 12   | โรงเรียนดำเนินการปรับปรุงเอกสารโดยใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจข้อมูลตรงกัน   | 1                                      | 0 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |
| <b>5. ด้านการเข้าถึงความรู้</b>            |  |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 13   | โรงเรียนดำเนินการจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ทั่วไปอย่างสมดุล                | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 14   | โรงเรียนส่งหรือกระจายความรู้ที่เกิดจากการจัดระบบการเข้าถึงความรู้สู่ผู้ใช้ความรู้โดยป้อนความรู้ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้และให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 15   | ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลความรู้ที่ต้องการเฉพาะที่ตนต้องการได้  | 1                                      | 0 | 1 | 1 | 1 | 4        | 0.80 | ใช้ได้           |

| ข้อ<br>ที่                                | การจัดการความรู้  | ผลการพิจารณาของ<br>ผู้เชี่ยวชาญ (ท่าน) |   |   |   |   | $\sum R$ | IOC  | ผลการ<br>ประเมิน |
|---|---|--|---|---|---|---|----------|------|------------------|
|   |   | 1                                      | 2 | 3 | 4 | 5 |          |      |                  |
| <b>6. ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</b> |   |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 16  | โรงเรียนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเอกสารและฐานความรู้ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนความรู้ | -1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 3        | 0.60 | ใช้ได้           |
| 17  | โรงเรียนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการแลกเปลี่ยนความรู้                     | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 18  | โรงเรียนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| <b>7. ด้านการเรียนรู้</b>                 |   |  |   |   |   |   |          |      |                  |
| 19  | บุคลากรในโรงเรียนนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน                              | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |
| 20  | โรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดการเรียนรู้ที่เกิดจากการกล้าคิด กล้าทำ และกล้าลองผิดลองถูก                  | -1                                     | 1 | 1 | 1 | 1 | 3        | 0.60 | ใช้ได้           |
| 21  | ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร  | 1                                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 5        | 1.00 | ใช้ได้           |

## ประวัติผู้เขียน

|                        |   |
|------------------------|---|
| ชื่อผู้วิจัย           | นางกชนิกา พลจันทิก  |
| วันเกิด                | 2 มกราคม 2511   |
| ที่อยู่ปัจจุบัน        | 555/38 หมู่บ้านออลสวีท ซ.สายไหม 54/1 ถนนสายไหม<br>แขวงสายไหม เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220  |
| ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน | ครูชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4<br>จังหวัด ปทุมธานี   |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน   | โรงเรียนธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี   |
| ประวัติการศึกษา        | พ.ศ. 2532 ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต<br>วิชาเอกนาฏศิลป์ไทย<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี<br>พ.ศ. 2556 ปริญญาโท ศีษศาสตรมหาบัณฑิต<br>สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |

