

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

An Analysis of Factors Affecting the Implementation of a Knowledge Management Policy of Secondary Schools under the Office of the Basic Education Commission

รณชิต พงษ์กรรม และคณะ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) วิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ๓) นำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น มีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ได้จำนวน ๓๓๕ โรงเรียน ภายใต้ความดูแลของ ๔๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรระดับโรงเรียน และตัวแปรระดับ สพม. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน ๓๓๕ คน และครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน ๖๓๗ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยสถิติบรรยาย วิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) วิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับด้วยโปรแกรม Mplus และวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่มสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามนโยบาย

ผลการวิจัยพบว่า ๑) โรงเรียนระดับมัศึกษามีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวม ($\bar{X} = 3.16$) และรายด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง ๓.๑๐ ถึง ๓.๒๓) ๒) ภูมิภาคที่ตั้งและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าจะมีระดับการปฏิบัติที่มากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า และโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีการปฏิบัติมากที่สุด ($\bar{X} = 3.48$) ส่วนโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการปฏิบัติน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.97$) ๓) ชุดปัจจัยในระดับโรงเรียนและชุดปัจจัยระดับ สพม.สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน

ระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ ๖๖.๘ และ ๙๐.๘ ตามลำดับ โดยปัจจัยภายนอกองค์การที่สำคัญที่สุดในทั้งระดับโรงเรียนและระดับ สพม. คือ ด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบาย และปัจจัยภายในองค์การที่สำคัญที่สุด คือ ด้านลักษณะผู้บริหารองค์การ ๔) สำหรับแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนมี ๒ ประการ คือ ๑) จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน ๒) จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติและประเมินผลการอบรมจากชิ้นงานที่ได้ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้ สพม. และโรงเรียนปรับปรุงปัจจัยภายในองค์การให้เอื้อต่อการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน

Abstract

The purposes of this research were: 1) to analyze the level of implementation of a knowledge management policy of secondary schools under the Office of Basic Education Commission; 2) to analyze the factors affecting implementation of a knowledge management policy of secondary schools under the Office of Basic Education Commission; and 3) to suggest a set of guidelines to develop management approaches of secondary schools for implementation of a knowledge management policy. Units of analysis were secondary schools. A multi-stage stratified random sampling was used to identify 335 secondary schools under 42 offices of secondary education service. Variables consisted of two-level variables: School-level variables and Office of Secondary Education Service (OSES)-level variables. The sample population included in the study were 335 administrators and 637 teachers of secondary schools. Research instruments were questionnaires. Data were analyzed using descriptive statistics as well as Multivariate analysis of variance (MANOVA), an analysis of Multi-Level factors by Mplus program and content analysis for the focus group discussion to find out some guidelines for policy implementation

The research findings were as follows. 1) The levels of implementation of a knowledge management policy for secondary schools were rated moderate in the whole picture ($\bar{X} = 3.16$) and in each aspect ($\bar{X} = 3.10$ to 3.23). 2) The differences in terms of location and size of schools had effects on the implementation of a knowledge management policy of secondary schools. Over all, larger schools had a higher level of practice than the smaller ones. Schools located in the central region had the highest mean of practice ($\bar{X} = 3.48$), while schools located in the northeast had the lowest mean of practice ($\bar{X} = 2.97$). 3) The variables at the school and OSES levels could be accounted for the implementation of a knowledge management policy of secondary schools at the percentage of 66.8% and 90.8%, respectively. The policy and resources were the most important external factors at both the

school and OSES levels. The most important internal factors were administrators. 4) There were 2 main guidelines for the development of operations on Km policy of the secondary schools: 1) To establish an office in charge of knowledge management at the national, OSES and school levels; and 2) to arrange a set of workshops and training programs, equipped with result or product-based evaluation. In addition, both OSES and schools needed to improve the internal factors supporting all aspects of knowledge management.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีการนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง แต่ในความเป็นจริงพบว่า องค์การหลายๆ แห่ง มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่ไม่แตกต่างจากการจัดการสารสนเทศขององค์การ ดังนั้น ผลจากการดำเนินการจึงไม่ก่อให้เกิดการหลอมรวมความรู้ที่มีพลังมากพอที่จะสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้เนื่องจากการยุติหรือยอมรับกระบวนการจัดการความรู้ที่ไม่ถูกต้อง โดยเฉพาะองค์การที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนานและประสบความสำเร็จมาก่อน การเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับงานที่มีความซับซ้อน ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ มาใช้ในการพัฒนาองค์การให้สามารถจดจำความรู้ สร้างความรู้ กระจายความรู้ และปฏิรูปการเรียนรู้ของบุคลากรได้ (Gold, Malhotra and Segars, 2001; Chan Lee and Kyu Lee, 2007; Feng Wen, 2009)

แนวทางที่มุ่งเน้นองค์การ เกิดจากความต้องการที่จะแข่งขันกับองค์การคู่แข่ง ซึ่งเป็นแนวคิดขององค์การทางธุรกิจ อันเป็นผลมาจากลักษณะของระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เกิดวิทยาการ

ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและได้เปรียบคู่แข่ง สามารถขยายฐานทางการตลาดและยืนหยัดได้อย่างยั่งยืน การที่องค์การสามารถพัฒนาวิทยาการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ๆ ได้นั้น เป็นผลมาจากความสามารถขององค์การในการใช้คลังความรู้ที่องค์การเก็บไว้ มาสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม คลังความรู้ที่องค์การมียู่อาจจะไม่เพียงพอต่อการสร้างศักยภาพในการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้น การแข่งขันในยุคปัจจุบันจึงเป็นการแข่งขันในการสร้างความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ (Gold, Malhotra and Segars, 2001)

หน่วยงานทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์การหนึ่งที่เกิดกระแสความตื่นตัว ภายหลังที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๔๕ เพื่อพัฒนาคุณภาพของงานที่ปฏิบัติให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและการจัดบริการทางการศึกษาที่เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นไปตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จนสามารถผลิตเป็นผลงานและองค์ความรู้มากมาย แต่ในการดำเนินงาน

เพื่อปฏิรูปหรือพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
ยังขาดการรวมพลังของบุคลากรในการนำความรู้
ประสบการณ์และศักยภาพของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน
แบ่งปันและสร้างเป็นความรู้ที่สามารถ
นำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ การเข้าถึงและนำ
ข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ จากภายนอก
องค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการ
ทำงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากรและ
ของสถานศึกษาก็ยังมีไม่มากนัก (กระทรวงศึกษา
ธิการ, ๒๕๕๒)

จากเหตุผลดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบาย
ให้สถานศึกษานำแนวทางการจัดการความรู้
(Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้
เพื่อแก้ไขปัญหาโดยคุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ.
อยุธยา ในสมัยที่เป็นเลขาธิการคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้นโยบายการจัดการความรู้
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ไว้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน
จำเป็นต้องแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจ
จะได้มาจากประสบการณ์เดิม หรือเราอาจจะเรียนรู้
ประสบการณ์ของคนอื่น จากระบบการจัดการ
ความรู้ที่เป็นกลไกที่จะช่วยให้สามารถถอดบท
เรียนและนำความรู้วิทยากรใหม่ๆ จากภายนอก
มาประยุกต์ใช้ ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบ
การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะ
จะช่วยทำให้เรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น
อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็สามารถ
จะต่อยอดความรู้ของตนเองให้เกิดผลชัดเจน
สามารถประมวลให้เป็นระบบ และสามารถแลกเปลี่ยน
เรียนรู้กับคนอื่นได้โดยง่าย ดังนั้น ระบบ
การจัดการความรู้จึงเป็นเทคนิคที่จะช่วยทำให้
ระบบต่างๆ ของโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามีประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้
เป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการ
ศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะอำนวยความสะดวก ส่งเสริม
และเกื้อหนุนให้เกิดระบบการจัดการความรู้ที่
ชัดเจนมากขึ้น” (สำนักงานคณะกรรมการการ
ศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๕๐) นอกจากนี้สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับสถาบัน
ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และ
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ดำเนิน
การโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่ม
ประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการ
จัดการความรู้ หรือ โครงการ Ed-KM ในระหว่าง
เดือนเมษายน ๒๕๔๙ ถึง มิถุนายน ๒๕๕๐ รวม
เป็นระยะเวลา ๒ ปี ๓ เดือน ครอบคลุมกลุ่ม
ตัวอย่างที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวม
๑๗ เขต และสถานศึกษา ๗๔ แห่งทั่วประเทศ
พบว่า ๑๔ โรงเรียนไม่มีรายงานผลที่เกิดขึ้น ส่วน
อีก ๖๐ โรงเรียนรายงานผลสรุปได้ดังนี้ (๑) ผลที่
เกิดขึ้นโดยตรงกับนักเรียน ได้แก่ นักเรียนได้รับ
การชื่นชมและยกย่อง นักเรียนที่มีปัญหาได้รับ
การช่วยเหลือ นักเรียนมีช่องทางการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
(๒) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงกับครู ได้แก่ ครูทุกกลุ่มมีสื่อ
ICT เพื่อการเรียนการสอน ครูกับนักเรียนได้แลกเปลี่ยน
เรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ ครูจำนวนร้อยละ
ห้าสิบของโรงเรียน มีการวิจัยชั้นเรียนและ
สามารถนำแบบปฏิบัติที่ดีของครูมาต่อยอดให้ครู
คนอื่นๆ ใช้งาน (๓) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อการ
ได้แก่ มีนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้
และมีนวัตกรรมการเรียนรู้ (๔) ผลที่เกิดขึ้นต่อ
ความสัมพันธ์ของโรงเรียนและชุมชน ได้แก่
การมีกิจกรรมกีฬาสัมพันธ์ร่วมกัน การร่วมกัน
พัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชน

และการมีครูภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยเหลือด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๒)

อย่างไรก็ตาม ในการนำนโยบายทางการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติดังกล่าว ยังเป็นเพียงการเริ่มต้นที่มีหลายองค์การนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ มากมาย รวมทั้งปัจจัยเกี่ยวกับการจัดการและปัจจัยเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะลักษณะของกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบราชการ ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อมีนโยบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมีทรัพยากรสนับสนุนแล้ว จะถูกส่งผ่านระบบราชการที่แบ่งออกเป็นชั้นๆ จนไปถึงผู้ปฏิบัติกลุ่มสุดท้าย ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความมีอิสระและสามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ให้บริการในระดับล่าง ซึ่งอยู่นอกเหนือจากการควบคุมของรัฐบาลแต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับหน่วยงานระดับสูงของรัฐ ทำให้ไม่สามารถที่จะควบคุมทุกอย่างตามแนวคิดทฤษฎีบนลงล่างได้ (Berman, 1978)

หรือถ้าหากพบว่ามีกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง ก็มักจะเป็นการเปลี่ยนนโยบายให้เข้ากับงานประจำมากกว่าจะเป็นการเปลี่ยนมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายที่เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ และไม่มีความชัดเจนพอจนทำให้เกิดการใช้ดุลยพินิจได้ ผู้ปฏิบัติก็จะไม่ยอมทำตาม ที่มากกว่านั้นอาจใช้เงินไปเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่ไม่ใช่นโยบายนั้น กรณีนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นเพียงผลที่มาจากแรงกดดันจากภายนอก โดยเป็นการรับนโยบายมาปรับให้เข้ากับงานประจำ

ส่งผลให้นโยบายที่เป็นวิธีการทำงานใหม่ๆ ล้มเหลว ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเดิมก่อน โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์และการประสานประโยชน์ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการนั้น กับหน่วยงานระดับล่างและผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่ง Berman (1978) เรียกกระบวนการนี้ว่า **การปรับตัวร่วมกัน (mutual adaptation)**

ดังนั้นแนวคิดของ Berman จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องมากที่จะใช้ในการศึกษาการนำนโยบายสู่การปฏิบัติขององค์การทางราชการ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดของ Berman ยังคงให้มีการกำกับแต่เป็นไปในลักษณะของการสนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติปรับตัวและยอมรับด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นแนวคิดของ**ทฤษฎีบนลงล่างและล่างขึ้นบน (Top-down and Bottom-up theories)** ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้รวมแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างของข้อมูลที่มีลักษณะลดหลั่นตามโครงสร้างการบริหารงานในองค์การทางการศึกษาไทย ผลการศึกษาที่ได้จะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการประสานงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และได้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

คำถามการวิจัย

๑. การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด

๒. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓. แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. วิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๒. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓. นำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ วรเดช จันทรศร (๒๕๕๔) ในการวัดการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติในมิติของผลผลิต (Output) ซึ่งใช้เกณฑ์ด้านปริมาณ ส่วนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Berman (1978) มาเป็นกรอบในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และในระดับโรงเรียน และใช้แนวคิดของ วรเดช จันทรศร (๒๕๕๔) มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

ตัวแปรตาม คือ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา หรือ ระดับการปฏิบัติของโรงเรียน หรือ บุคลากรของโรงเรียน ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย ประกอบด้วย ๑) การกำหนดบ่งชี้ความรู้ (Identifying of Knowledge) ๒) การแสวงหาความรู้ (Acquiring Knowledge) ๓) การสร้างความรู้ (Creating Knowledge) ๔) การจัดเก็บค้นคืนความรู้ (Storing and Retrieving Knowledge) ๕) การเผยแพร่ความรู้ (Disseminating Knowledge) และ ๖) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying Knowledge)

ตัวแปรทำนาย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีทั้งหมด ๑๑ ปัจจัยหลัก ตามแนวคิดของ วรเดช จันทรศร (๒๕๕๔) เมื่อแบ่งตามลักษณะโครงสร้างการบริหารงานโดยใช้แนวคิดของ Berman (1978) จะประกอบไปด้วย ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

และปัจจัยระดับโรงเรียน และแบ่งตามสภาพแวดล้อม โดยใช้แนวคิดของ Certo (1992) จะประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีปัจจัยหลักอยู่ ๒ ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านนโยบายและทรัพยากร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีปัจจัยหลักอยู่ ๙ ปัจจัย คือ ๑) ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ๒) ปัจจัยด้านมาตรการในการตรวจสอบและประเมินผล ๓) ปัจจัยด้านองค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ๔) ปัจจัยด้านผู้บริหารและผู้นำกำหนดนโยบาย ๕) ปัจจัยด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ๖) ปัจจัยด้านกลุ่มเป้าหมายและประชาชนผู้รับบริการ ๗) ปัจจัยด้านการประสานงานและความร่วมมือ ๘) ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ และ ๙) ปัจจัยด้านการวางแผนและการควบคุม

โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือ ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร ในทั้งระดับโรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร ในทั้งระดับโรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

ในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณนั้นเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive

research) ในลักษณะของการศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยแบบพหุระดับ ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑ และข้อที่ ๒ ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๓ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑ และ ๒

ผู้วิจัยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ในลักษณะของการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแบบพหุระดับ และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

๑) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้มีโรงเรียนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ และมีตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ ตัวแปรระดับโรงเรียน และตัวแปรระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ดังนั้นประชากรและกลุ่มตัวอย่างจึงแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ ประชากรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน ๒,๓๖๔ โรงเรียน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยใช้วิธีการแบ่งตามสัดส่วนจำนวนประชากรของแต่ละขนาดโรงเรียน ได้สัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างใน

แต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ๕ โรงเรียน โรงเรียนขนาด กลาง ๔ โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ ๑ โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ๑ โรงเรียน รวม ทั้งหมด ๑๑ โรงเรียนต่อสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษามัธยมศึกษา รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๓๓๕ โรงเรียน และประชากรของสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๔๒ เขต ซึ่งผู้วิจัย นำมาศึกษาทั้งหมด

๑.๒) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการ ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ ผู้ให้ข้อมูลระดับ โรงเรียนเป็นบุคลากรครูผู้สอนภายในโรงเรียน จำนวน ๖๓๒ คน และผู้ให้ข้อมูลระดับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน ๓๓๕ คน

๒) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มีทั้งหมด ๔ ประเภท ดังนี้

๒.๑ แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งเป็น แบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้สำหรับ สอบถามข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนระดับมัธยม ศึกษา และผู้ให้ข้อมูล

๒.๒ แบบสอบถามการนำนโยบายการจัด การความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน และบุคลากร โรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัย สร้างขึ้นตามแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ที่ ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๖ ตัว มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด ๔๖ ข้อ และเป็นแบบมาตราประมาณค่า ๕ ระดับ

๒.๓ แบบสอบถามปัจจัยระดับโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้

สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็น แบบสอบถามที่ใช้วัดปัจจัยระดับโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัย สร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการทบทวน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี ๒ ตัวแปร คือ ๑) ปัจจัยภายนอกองค์การ มี ๒ ตัวบ่งชี้ และ ๒) ปัจจัยภายในองค์การ มี ๙ ตัวบ่งชี้ มีจำนวน ข้อคำถามทั้งหมด ๑๒๑ ข้อ และเป็นแบบมาตรา ประมาณค่า ๕ ระดับ

๒.๔ แบบสอบถามปัจจัยระดับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) ที่ส่งผล ต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถาม ที่ใช้วัดปัจจัยระดับ สพม. ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตาม แนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี ๒ ตัวแปร คือ ๑) ปัจจัย ภายนอกองค์การ มี ๒ ตัวบ่งชี้ และ ๒) ปัจจัย ภายในองค์การ มี ๙ ตัวบ่งชี้ มีจำนวนข้อคำถาม ทั้งหมด ๑๑๖ ข้อ และเป็นแบบมาตราประมาณค่า ๕ ระดับ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวข้างบน มา จัดเป็นชุดเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล จำนวน ๒ ชุด คือ ชุดที่ ๑ แบบสอบถามสำหรับ บุคลากรโรงเรียน และชุดที่ ๒ แบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

๓) การเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยัง โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยแบบ สอบถามสำหรับบุคลากรโรงเรียน จำนวน ๒ ชุด และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด รวมจำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งไปยัง โรงเรียนทั้งหมด ๓ ชุดต่อโรงเรียน ส่วนการ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย

ในแต่ละข้อนั้น ผู้วิจัยใช้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มัธยฐานฐานนิยม ความโด่ง และความเบ้ ในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑ และ สำหรับการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๒ ผู้วิจัยวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามลักษณะภูมิศาสตร์เขตที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุนาม (Multivariate analysis of variance: MANOVA) และวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยใช้โปรแกรม Mplus 5.21

วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๓

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ ๓ ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๕ กลุ่ม เข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ๑) นักวิชาการด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน ๒ คน ๒) นักวิชาการด้านการจัดการความรู้ จำนวน ๒ คน ๓) ผู้บริหารหรือบุคลากรระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน ๓ คน ๔) ผู้บริหารระดับโรงเรียน จำนวน ๒ คน และ

๕) บุคลากรระดับโรงเรียน จำนวน ๒ คน

สรุปผลการวิจัย

๑. ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๑ คือ เพื่อวิเคราะห์ระดับการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวมและรายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการแสวงหาความรู้ รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ และมีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ตามลำดับ โดยบุคลากรภายในโรงเรียนมีการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าการปฏิบัติของโรงเรียนในทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งโรงเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนมีการแสวงหาความรู้ และจัดเก็บค้นคืนความรู้อยู่ในลำดับต้นๆ แต่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้

๒. ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๒ คือ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภูมิศาสตร์ด้านภูมิภาคที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั้ง ๖ ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภูมิศาสตร์ด้านเขตที่ตั้งของโรงเรียนส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การ

ปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาทั้ง ๖ ด้าน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทุกด้าน และยิ่งมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคใต้ ในด้านการสร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ และด้านการเผยแพร่ความรู้ อีกทั้งยังมากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการเผยแพร่ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กในด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ภูมิภาคที่ตั้งของโรงเรียนสามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่ระหว่างร้อยละ ๖ ถึง ๙ มากที่สุด คือ ด้านการเผยแพร่ความรู้ อธิบายได้ร้อยละ ๙ รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการกำหนดบ่งชี้ความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งอธิบายได้ร้อยละ ๘ ๗ ๖ ๖ และ ๖ ตามลำดับ ส่วนขนาดของโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่ระหว่างร้อยละ ๒ ถึง ๓ น้อยที่สุดมี ๒ ด้าน คือ ด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ และด้านการเผยแพร่ความรู้

ปัจจัยระดับโรงเรียน สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับ พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ โดยปัจจัยภายนอกองค์การส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพลรวม เท่ากับ ๐.๓๔ ซึ่งส่งผลทางตรง และทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในองค์การต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ ๐.๓๔ และ ๐.๔๐ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยภายในองค์การส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ ๐.๔๗ เมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์การเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบายเป็นด้านที่มีความสำคัญที่สุด ส่วนปัจจัยภายในองค์การ พบว่า ด้านลักษณะผู้บริหารโรงเรียนเป็นด้านที่มีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ ด้านการตรวจสอบและประเมินผล ด้านการกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน และด้านการประสานงานและความร่วมมือ ตามลำดับ ทั้งนี้ชุดของปัจจัยระดับโรงเรียนสามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ ๖๖.๔

**ปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา** สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยภายนอกองค์การส่งผลต่อความการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพลรวม เท่ากับ ๐.๓๗ ซึ่งส่งผลทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในองค์การต่อการนำนโยบายการ

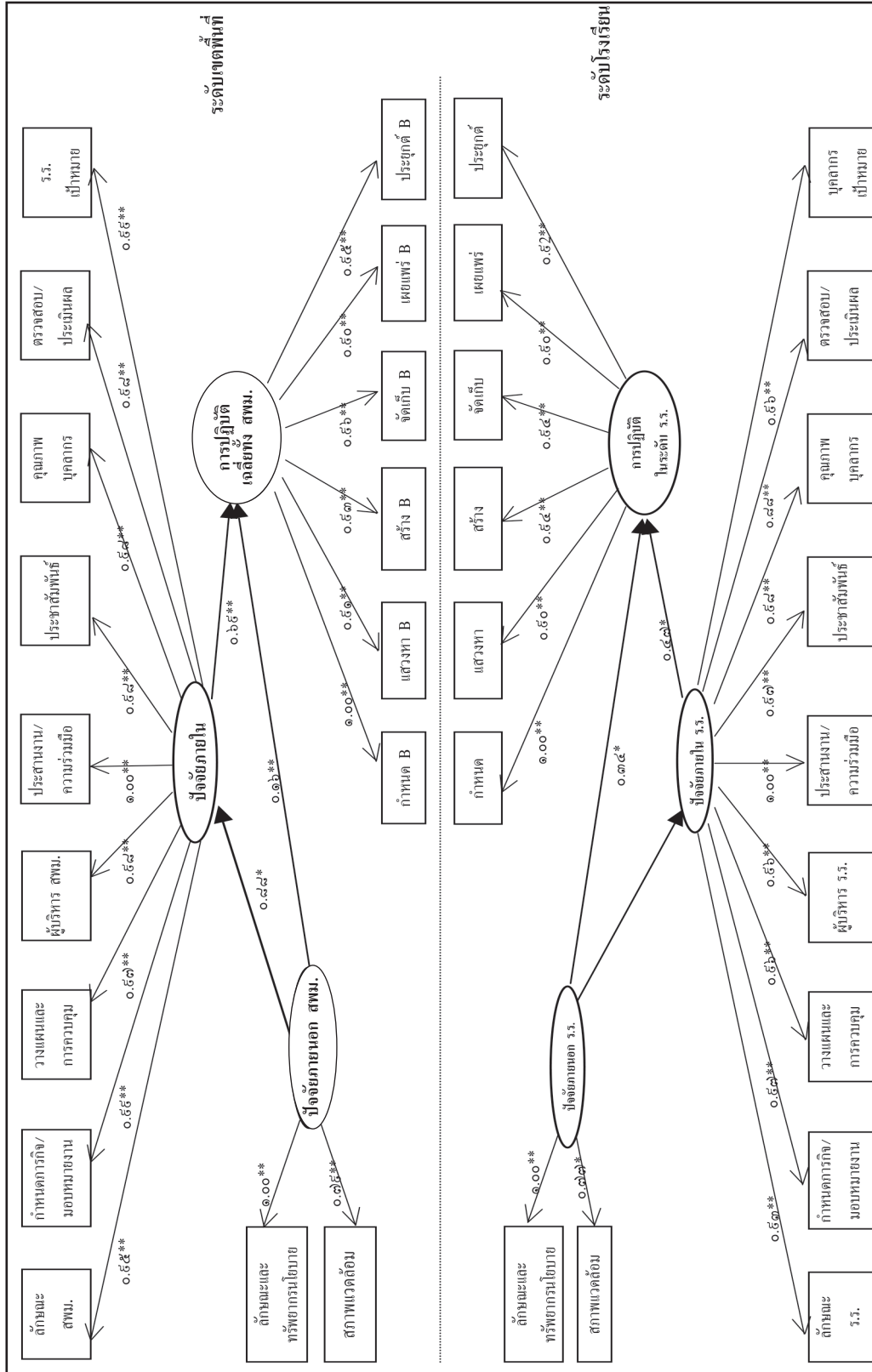
จัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ ๐.๑๖ และ ๐.๖๑ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยภายในองค์การส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีขนาดอิทธิพล เท่ากับ ๐.๖๙ เมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์การเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะและทรัพยากรนโยบายเป็นด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด ส่วนปัจจัยภายในองค์การ พบว่า ด้านลักษณะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน เป็นด้านที่มีความสำคัญที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการจัดการความรู้ ส่วนด้านอื่นๆ มีความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ชุดของปัจจัยระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถทำนายหรืออธิบายการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของ

โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ร้อยละ ๙๐.๘ รายละเอียดดังแผนภาพที่ ๑

๓. ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ ๓ คือ เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ด้านนโยบายการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

จากผลการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) ได้แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ๒ ประการ คือ ๑) จัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานทั้งในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน ๒) ใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติและประเมินผลการอบรมจากชิ้นงานที่ได้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ
ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



แผนภาพที่ ๑ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

๑. การนำนโยบายการจัดการความรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ในการวิจัยครั้งนี้ การนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งภาพรวม ($\bar{X} = 3.16$) และรายด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง ๓.๑๐ ถึง ๓.๒๓) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวโน้มที่จะถูกยกเลิก จึงทำให้โรงเรียนหรือบุคลากรภายในโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มที่จะลดการปฏิบัติลงอีก เพราะกระบวนการจัดการความรู้ด้านการกำหนด บังชี้ความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการจัดทำ แผนการจัดการความรู้ นั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำสุด เมื่อเทียบกับตัวบ่งชี้อื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากผลการวิจัยของ Berman and McLaughlin (1978) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และความต่อเนื่องของการปฏิบัติ ในกรณีของการนำนโยบายด้านนวัตกรรมทางการศึกษาไปใช้ในโรงเรียน ซึ่งพบพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำไปปฏิบัติอยู่ ๓ ประเภท คือ ๑) ไม่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ๒) การยอมรับสภาพในการปฏิบัติ หมายถึง ไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติ แต่มีการนำนโยบายไปปรับใช้ และ ๓) การปรับตัวเข้าหากัน หมายถึง มีการนำนโยบายมาปรับใช้และผู้ปฏิบัติปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามนโยบาย ซึ่งพฤติกรรมในทั้ง ๓ ประเภทขึ้นอยู่กับแนวโน้มของนโยบายว่าจะถูกยกเลิกหรือไม่

๒. ภูมิศาสตร์ที่ตั้งของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ภูมิภาคที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สูงกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิภาคอื่นๆ ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในเขตภาคกลางที่มีสภาพด้านเศรษฐกิจของชุมชนที่ดี ประชาชนมีอาชีพที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วม และให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน อีกทั้งยังมีรายได้ที่เพียงพอ และเหลือพอที่จะให้การสนับสนุนด้านการเงินกับทางโรงเรียน ประกอบกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารของประชาชนที่มีอุปกรณ์และเครื่องมือ พร้อมทั้งความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีสัญญาณเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุม และมีความเร็วเพียงพอต่อการใช้งาน อีกทั้งสภาพการแข่งขันในการพัฒนาของโรงเรียนรัฐและเอกชนที่อยู่ในภาคกลางมีสูงกว่าภูมิภาคอื่นๆ ส่งผลให้โรงเรียนมีนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในทุกตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

ส่วนเขตที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในการ

น่านโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ระหว่างโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง และโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการแข่งขันในการพัฒนาโรงเรียนระหว่างโรงเรียนรัฐ และโรงเรียนเอกชน ในแต่ละภูมิภาคที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนในภาคกลาง มีสภาพการแข่งขันที่สูงระหว่างโรงเรียนรัฐกับโรงเรียนเอกชนในทั้งเขตเมืองและเขตชนบท เพราะภาคกลางมีโรงเรียนเอกชนชั้นนำเป็นจำนวนมาก ส่วนโรงเรียนในภูมิภาคอื่นๆ จะมีสภาพการแข่งขันที่ต่ำกว่า เพราะมีจำนวนโรงเรียนเอกชนที่น้อยกว่า ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการแข่งขันระหว่างโรงเรียนของรัฐมากกว่า ดังจะเป็นได้จากผลการวิเคราะห์อิทธิพลร่วมระหว่างภูมิภาคและเขตที่ตั้งของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการจัดเก็บค้นคืนความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น ประเด็นภูมิศาสตร์ที่ตั้งของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น น่าจะเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการแข่งขันระหว่างโรงเรียนในแต่ละภูมิภาค ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พันตำรวจโทพรจศักดิ์ศิริ (๒๕๕๐) ที่พบว่า โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในบริบทของชุมชนที่มีเศรษฐกิจที่ดี มีโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี จะมีความสำเร็จในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สูงขึ้น และ Bacha (2000 อ้างถึงใน นฤมล พฤษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, ๒๕๔๓) ที่กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ข้อหนึ่งว่า การ

จัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้องค์กรสามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

๓. ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันส่งผลต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าจะมีค่าเฉลี่ยการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า ทั้งนี้เพราะในการจัดการความรู้จะต้องมีโครงสร้างทีมบริหารจัดการความรู้ที่ต้องใช้บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่เป็นจำนวนหนึ่ง ดังเช่น วิจารย์ พานิช (๒๕๔๙) กล่าวถึง โครงสร้างทีมบริหารจัดการความรู้ที่ต้องประกอบด้วย คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ คุณลิขิต คุณประสาน และคุณวิศาสตร์ จึงจะทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นั้นหมายถึง การมีจำนวนบุคลากรที่มากกว่า จึงมีความพร้อมทั้งด้านกำลังคนที่จะดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และงบประมาณที่ได้รับจากเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัว ซึ่งเป็นงบประมาณที่ผันแปรตามจำนวนนักเรียน จึงทำให้โรงเรียนมีทรัพยากรในการบริหารจัดการที่มากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Holsapple and Joshi (2002) กล่าวถึง ผลกระทบต่อการจัดการความรู้ในองค์กร จากทรัพยากรขององค์กรทั้งที่เป็นมนุษย์ การเงิน ความรู้ หรือวัสดุต่างๆ เช่น ทรัพยากรการเงินจะเกี่ยวข้องกับการให้วงเงินสำหรับการใช้จ่ายในกิจกรรมการจัดการความรู้

๔. อิทธิพลทางตรงของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร และอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผ่านปัจจัยภายในองค์กรของโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ทั้งระดับโรงเรียนและระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยมีส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยภายในองค์กรมากกว่าส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งการที่ปัจจัยภายนอกองค์กรส่งผลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น เพราะบุคลากรภายในโรงเรียน หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลือกที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Berman (1978) ที่พบว่า ผลที่ได้จากการนำนโยบายมาปฏิบัติหลังจากที่สิ้นสุดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐแล้ว ผู้ปฏิบัติระดับล่างสามารถตัดสินใจที่จะดำเนินการในรูปแบบที่ตนต้องการได้ ซึ่งอาจเป็นการยกเลิก หรือไม่นำเอาแนวทางมาปฏิบัติอีก ส่วนอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผ่านปัจจัยภายในองค์กร โดยมีน้ำหนักความสำคัญมากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น เพราะโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานระดับล่างที่ต้องนำนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามาปฏิบัติ

ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เอื้อต่อการนำนโยบายการจัดการความรู้ในทุกตัวบ่งชี้ของปัจจัยภายในองค์กร

ดังนั้น นโยบายการจัดการความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ถ้ามีการบริหารจัดการชุดปัจจัยภายในองค์กรของทั้งโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารองค์กรที่จะต้องมีความรู้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้การสนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ การแสดงของผู้นำองค์กรที่ทำให้เห็นถึงการสนับสนุนอย่างเต็มกำลัง และยืนหยัดต่อความผูกพันที่จะทำอย่างต่อเนื่อง โดยการประกาศ หรือกล่าวสุนทรพจน์ในวาระต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อสื่อข้อความให้บุคลากรภายในและองค์กรภายนอกมารับทราบ หรือการเขียนเป็นคำนิยมที่บุคคลทั่วไปทั้งในและนอกองค์กรสามารถรับรู้ได้ทันทีว่าองค์กรนี้จะดำเนินการจัดการความรู้กันอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Conley and Zheng (2009) หรือโดยการดำเนินการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจนและบุคลากรรับรู้ได้โดยทั่วกัน ดังที่ Davenport และคณะ (1998) เสนอแนะไว้ เช่น การออกภารกิจของบุคลากรในงานประจำใหม่ การจัดสรรพื้นที่หรือห้องว่าง การแก้ไขความขัดแย้งภายใน และการดำเนินการอื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการตอกย้ำให้บุคลากรมั่นใจได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมแห่งความรู้และการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Chong and Choi (2005) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการไทยหลายท่าน เช่น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๕๒) และ
วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๙) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็น
ปัจจัยที่สำคัญลำดับแรกของการสำเร็จในการ
จัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัย ไปประยุกต์ใช้

๑.๑ ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๑.๑.๑) จัดตั้งสำนักงานการจัดการ
ความรู้ ที่มีบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ซึ่ง
เป็นการประชาสัมพันธ์ถึงความต้องการของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่
ชัดเจน ต่อนโยบายการจัดการความรู้

๑.๑.๒) กำหนดนโยบายให้โรงเรียน
ระดับมัธยมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษา มีการจัดตั้งสำนักงานการจัดการความรู้

๑.๑.๓) ในการจัดอบรมผู้บริหาร
หรือบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเกี่ยว
กับการจัดการความรู้ในครั้งต่อไป ควรใช้การอบรม
เชิงปฏิบัติการ ที่เน้นการประเมินผลชิ้นงานที่ได้
จากการอบรม และใช้กระบวนการจัดการความรู้
ขับเคลื่อนกิจกรรมการอบรม

๑.๒ ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา

๑.๒.๑) ผู้บริหารขององค์กร ควร
ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น โดย
ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบ

อย่างที่ดีในการจัดการความรู้ อีกทั้งการดำเนินการ
การปรับเปลี่ยนภายในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจน
และบุคลากรรับรู้ได้โดยทั่วกัน เช่น การจัดสรร
พื้นที่หรือห้องว่าง และการดำเนินการอื่นๆ เพื่อ
สนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไป
อย่างต่อเนื่องและเป็นการตอกย้ำให้บุคลากรมั่นใจ
ได้ว่า วัฒนธรรมองค์การจะเป็นวัฒนธรรมแห่ง
ความรู้และการเรียนรู้

๑.๒.๒) จัดตั้งสำนักงานการจัดการ
ความรู้ ที่มีบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ซึ่ง
จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติตามปัจจัยภายในองค์กร
เพิ่มมากขึ้น

๑.๒.๓) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ควรจัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้ของ
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

๑.๒.๔) ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การ
ศึกษามัธยมศึกษาและโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
ควรปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในองค์กรให้เอื้อต่อการ
จัดการความรู้เพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน

๒. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๒.๑ ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับ
ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการ
จัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียนระดับ
มัธยมศึกษา แยกตามขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก
เพิ่มเติม

๒.๒ ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบ
หรือ แนวทาง หรือ กระบวนการในการนำนโยบาย
การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของโรงเรียน ใน
ภูมิภาคที่แตกต่างกัน

๒.๒ ควรมีการศึกษาถึงโครงสร้างที่ม
ส่งเสริมการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาที่เหมาะสม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ศึกษาธิการศึกษา, กระทรวง. (๒๕๕๒). รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.
- พรุจ คักดีศิริ, พันตำรวจโท. (๒๕๕๐). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของการนำนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไปปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล พฤษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (๒๕๕๓). การจัดการความรู้ (Knowledge Management). *รังสิตสารสนเทศ. ๖ (๑), ๖๐ – ๗๑.*
- วรเดช จันทรศร. (๒๕๕๔). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. ๒,๐๐๐ เล่ม. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- วิจารณ์ พานิช. (๒๕๕๙). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (๒๕๕๒). รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

ภาษาอังกฤษ

- Berman, P. (1978). *The study of macro – and micro – implementation. Public Policy. 26 (2), 157–184.*
- Chan, L.Y. and Kyu, L.S. (2007). Capabilities, Processes and Performance of Knowledge management: A Structural Approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing. 17, 21-41.*
- Certo, C.S. (1992). *Modern Management: quality, ethics, and the global environment*. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Chong, S. and Choi, Y. (2005). Critical factors in the successful implement of knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice. 6(3), 189 – 213.*
- Conley, C.A. and Zheng, W. (2009). Factors Critical to Knowledge Management Success. *Advances in Developing Human Resources. 11(3), 334 – 348.*
- Davenport, T.H., De long, D.W. and Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review. 39, 43 – 57.*
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems. 18(1), 185 – 214.*

- Holsapple, C. and Joshi, K.D. (2002). Knowledge manipulation activities: results of a Delphi study. *Information and Management*. 39, 477 – 490.
- Wen, Y.F. (2009). An effectiveness measurement model for knowledge management. *Knowledge – Based Systems*. 22, 363 – 367.

ผู้เขียน

ดร. รณชิต พฤษกรรม โรงเรียนเสลภูมิพิทยาคม อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัย
และจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเหตุ: งานวิจัยฉบับนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุน ๙๐ ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”
กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช