

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

STRATEGIC DEVELOPMENT FOR ENHANCING KNOWLEDGE SHARING
OF PERSONNEL IN INSTITUTES UNDER JURISDICTION OF THE OFFICE OF
VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของงานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สาขาวิชาเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

คณะกรรมาธิการการอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2552

KMITL-2009-ED-D-211-165

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

**การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

**STRATEGIC DEVELOPMENT FOR ENHANCING KNOWLEDGE SHARING
OF PERSONNEL IN INSTITUTES UNDER JURISDICTION OF THE OFFICE OF
VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION**

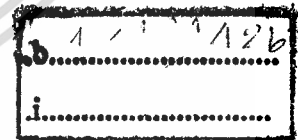


T105518

ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์

CHANCHAI WONGSIRASAWAT

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....**105518**
วัน,เดือน,ปี.....**26 พ.ย. 2552**



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2552

KMITL - 2009 - ED - D -211-165

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**STRATEGIC DEVELOPMENT FOR ENHANCING KNOWLEDGE SHARING
OF PERSONNEL IN INSTITUTES UNDER JURISDICTION OF THE OFFICE OF
VOCATIONAL EDUCATION COMMISSION**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN VOCATIONAL EDUCATION ADMINISTRATION
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2009

KMITL – 2009 – ED – D -211-165

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2009

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 Strategic Development for Enhancing Knowledge Sharing of Personnel in Institutes
 under Jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission

นักศึกษา นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์

รหัสประจำตัว 49063009

ปริญญา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารอาชีวศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.ณรงค์ พิมพ์สาร

ดร.ศิริพรพรหม



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.ฉันทนา	วิริยเวชกุล	
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	
ดร.ณรงค์	พิมพ์สาร	
ดร.ศิริพรพรหม	คณาจารย์เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	
ผศ.ดร.เลิศลักษณ์	คณบดี	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 26 ตุลาคม 2552 เวลา 16.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องเรียนปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

คณะกรรมการอุตสาหกรรมรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

วันที่...30...เดือน...ตุลาคม.....พ.ศ. 2552

สำนักทะเบียนและประมวลผล สจล.
วันที่ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์
 วันที่...30...เดือน...ต.ค...พ.ศ...52
 ลงชื่อ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่มอบไว้สำหรับปฏิบัติงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าการตีพิมพ์หรือสิ่งอื่นใดทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา
นักศึกษา	นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์
รหัสประจำตัว	49063009
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2552
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.ผดุงชัย ภู่อพัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ณรงค์ พิมสาร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ศิริพรรณ ชุมนุ่ม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน (1) การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้ และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 376 คน (2) การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการจัดการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน และการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน โดยค่าทางสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยการตีความสร้างข้อสรุปโดยใช้ Baconian Inductive Method แบบ Method of Agreement และ Method of Difference เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับของการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ระบบบริหาร (X_3) ภาวะผู้นำ (X_1) และบรรยากาศองค์การ (X_4) การพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 29.8 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

2.1 ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y' = 1.946 + 0.175 X_3 + 0.131X_1 + 0.124X_4$$

2.2 ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_y = 0.235Z_3 + 0.186Z_1 + 0.176Z_4$$

3. กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ย่อย 3 กลยุทธ์ คือ ระบบบริหาร ภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

Thesis Title	Strategic Development for Enhancing Knowledge Sharing of Personnel in Institutes under Jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission
Student	Mr. Chanchai Wongsirasawat
Student ID.	49063009
Degree	Doctor of Philosophy
Program	Vocational Education Administration
Year	2009
Thesis Advisor	Dr. Phadungchai Pupat
Thesis Co-Advisor	Dr. Narong Pimsarn
Thesis Co-Advisor	Dr. Siripan Choomnoom

ABSTRACT

The purposes of this research were; (1) to study the levels of knowledge sharing of personnel in institutes under jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission ; (2) to analyze factors affecting of knowledge sharing of personnel in institutes under jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission ;and (3) to develop strategies for enhancing knowledge sharing of personnel in institutes under jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission.

The research methodology was divided into two steps. The first step was to study the levels and analyze factors affecting by using the questionnaires for data collection. The sample were 376 instructors from the Office of Vocational Education Commission. The second step was to develop strategies for Enhancing Knowledge Sharing of Personnel in Institutes under Jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission by Focus Group Discussion with eight experts and determine opinions of 30 institute administrators. Questionnaires were used for data collection. The data were analyzed with Percentage, Arithmetic Mean, Standard Deviation, Stepwise Multiple Regression Analysis, and Content analysis by using Baconian Inductive Method (method of agreement and method of difference).

The research findings were:

1. The level of knowledge sharing of personnel in institutes under jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission as a whole was at a most level.

2. The affecting factors on the knowledge sharing of personnel in institutes under jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission ranking from the most to the least were management system (X_3), leadership (X_1), and organization climate (X_4) which were statistical significant at .05 level. All 3 factors were together as a predictor for 29.8 percents. Thus it could be in a equations of factors affecting on the personnel's knowledge sharing under the Office of Vocational Education Commission were as follows:

2.1 The predicted equation in terms of raw scores was:

$$Y' = 1.946 + 0.175 X_3 + 0.131X_1 + 0.124X_4$$

2.2 The predicted equation in terms of standard scores was:

$$Z'_y = 0.235Z_3 + 0.186Z_1 + 0.176Z_4$$

3. Strategies for enhancing knowledge sharing of personnel in institutes under jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission consisted of three sub-strategies such as management system, leadership, and organization climate. The opinions of vocational education institute administrators on strategies for enhancing knowledge sharing of personnel in institutes under jurisdiction of the Office of Vocational Education Commission was at most level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อคิดอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการแก้ไข ข้อบกพร่อง ตลอดจนให้คำชี้แนะ และกำลังใจ จนทำให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ และสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ในการให้คำแนะนำ ในการแก้ไข เครื่องมือ และเข้าร่วมในการสนทนากลุ่มที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสบการณ์ อันเป็นความประทับใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนการดำเนินการวิจัยในปีการศึกษา 2551 -2552

ขอขอบพระคุณนาวาอากาศเอกกำจัด สกลรักษ์ และครอบครัว ที่ได้คำปรึกษา เป็นกำลังใจ จนผู้วิจัยสามารถประสบความสำเร็จในวันนี้

สำหรับคุณงามความดีอันที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้กับคุณพ่อ อุดม คุณแม่นิตยา ภรรยา และพี่น้องครอบครัววงศ์ศิริสวัสดิ์ทุกท่านที่ให้กำลังใจ และสนับสนุน ส่งเสริม เอื้ออาทรผู้วิจัยเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นที่รักและเคารพยิ่ง ตลอดจนครู-อาจารย์ทุกท่านที่ได้เคยประสาทประสิทธิวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีประโยชน์ ให้แก่ข้าพเจ้า

ชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญรูป.....	XII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 การอาชีวศึกษา.....	12
2.2 กลยุทธ์.....	20
2.3 การจัดการความรู้.....	24
2.3.1 ความหมายของความรู้.....	24
2.3.2 ประเภทของความรู้.....	26
2.3.3 ความเป็นมาของการจัดการความรู้.....	30
2.3.4 ความหมายของการจัดการความรู้.....	32
2.3.5 หลักของการจัดการความรู้.....	34
2.3.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	36
2.3.7 กระบวนการของการจัดการความรู้.....	37
2.4 การแบ่งปันความรู้.....	41
2.4.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้.....	41
2.4.2 หลักการของการแบ่งปันความรู้.....	42
2.4.3 ลักษณะของการแบ่งปันความรู้.....	44

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้.....	45
2.5.1 ภาวะผู้นำ.....	45
2.5.2 ยุทธศาสตร์.....	54
2.5.3 ระบบบริหาร.....	64
2.5.4 บรรยากาศองค์การ.....	83
2.5.5 วัฒนธรรมองค์การ.....	90
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	99
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	104
ตอนที่ 1 การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	104
ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	112
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	120
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	122
ตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	137
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	150
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	150
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	158
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	171

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม.....	172
ภาคผนวก.....	189
ภาคผนวก ก.....	190
ภาคผนวก ข.....	196
ภาคผนวก ค.....	207
ภาคผนวก ง.....	212
ประวัติผู้เขียน.....	215



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 กระบวนการจัดการความรู้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
2.2 ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	99
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา จำแนกตามสถาบันการอาชีวศึกษา และประเภทสถานศึกษา.....	105
3.2 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 จำแนกรายด้าน.....	108
3.3 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ตอนที่ 3 จำแนกรายด้าน.....	109
3.4 แสดงขั้นตอนการวิจัย.....	117
4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม.....	120
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ในภาพรวมและรายด้าน.....	122
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการเก็บสะสมความรู้.....	123
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้.....	124
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการจัดแสดงความรู้.....	125
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้.....	126
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้.....	127

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการใช้ความรู้ร่วมกัน.....	128
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ในภาพรวมและรายด้าน.....	129
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านภาวะผู้นำ.....	130
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านยุทธศาสตร์.....	131
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านระบบบริหาร.....	132
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านบรรยากาศองค์การ.....	133
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	134
4.15 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ (Stepwise Multiple Regression) ของตัวแปรพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	135
4.16 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรในสมการพยากรณ์ การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา.....	136
4.17 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์ฉบับร่าง กับกลยุทธ์ที่เป็นข้อสรุปจากการสนทนากลุ่ม.....	142

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายกลยุทธ์.....	143
4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลยุทธ์ระบบบริหาร.....	144
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลยุทธ์ภาวะผู้นำ.....	145
4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลยุทธ์บรรยากาศองค์การ.....	146
4.22 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และกลวิธี.....	149

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
2.1 โครงสร้างการบริหาร กระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.....	19
2.2 ภูเขาน้ำแข็งเปรียบเทียบความรู้โดยนัยและความรู้ที่ชัดเจน.....	28
2.3 กระบวนการเปลี่ยนความรู้ในเกลียวความรู้.....	29
2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	36
2.5 กระบวนการจัดการความรู้.....	34
2.6 ลำดับขั้นตอนของจุ่มงหมายและยุทธศาสตร์.....	38
2.7 ระดับขั้นของการวางแผนยุทธศาสตร์.....	59
2.8 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์.....	61
2.9 องค์ประกอบและวัฏจักรของระบบ.....	65
2.10 แบบจำลองวัฒนธรรมของ Schien.....	94
4.1 กรอบการกำหนดกลยุทธ์ : กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D”.....	142
4.2 กรอบของกลยุทธ์ : กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D”.....	148

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสารสนเทศนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ที่เรียกว่า สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy Society) หรือสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) เป็นยุคที่มีข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นมากมาย และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พริดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 11 และ รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา. 2545 : 45) ดังนั้น ในปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐบาล และเอกชนให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) และทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capitals) เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคนทำงานให้มีความรู้ (Knowledge Worker) เป็นกุญแจสำคัญในการสร้าง และเพิ่มขีดความสามารถเพื่อตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน การที่บุคลากรทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญกับความรู้สามารถเรียนรู้ และใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเป็นการยกระดับขององค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร เป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะ โดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น มีมูลค่าไร้ขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีมูลค่ามากขึ้น (Romer. 1993 : 64) โดยความรู้เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญมาก และเป็นปัจจัยชี้ขาดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Drucker. 1998 : 1-19) ซึ่งความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยความรู้ที่ใช้อยู่ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้โดยนัยมากกว่าความรู้ที่ชัดเจนในอัตราส่วนถึงร้อยละ 80 ต่อ 20 (วิจารณ์ พานิช. 2546 : 2) ซึ่งความรู้ที่มีค่าไม่สามารถที่จะนำมาใช้ในองค์กร และอาจสูญหายไปจากองค์กรพร้อมกับบุคลากรที่มีความรู้หากพวกเขาเหล่านั้นได้มีการโยกย้ายหรือออกไปจากองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าว การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ ให้ความรู้อยู่กับองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ 3 ประการ คือ (1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น (2) เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและทักษะให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ และ (3) เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 62-68) การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ความรู้ถูกเก็บรักษาให้อยู่อยู่กับองค์กร (Teece. 2000 : 35-54) ซึ่งการจัดการความรู้ไม่ใช่หน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของทุกคนใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การที่จะช่วยกันพัฒนาองค์การและพัฒนาขีดความสามารถตนเองให้สูงขึ้น มีกระบวนการหลักที่สำคัญ คือ การแสวงหาและสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ การจัดการความรู้สามารถปรับใช้ในองค์การ โดยอาจเริ่มจากส่วนย่อยของกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพก่อน ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการความรู้ทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Davenport and Prusak. 1998 : 1-24) โดยกระบวนการที่สำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นหัวใจและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เมื่อสมาชิกในองค์การสามารถแบ่งปันความรู้ร่วมกันจากบุคคลสู่บุคคล เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่วิเคราะห์จนเกิดเป็นปัญญา (Wisdom) นำไปพัฒนางานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ruppel and Harrington. 2001 : 37-52) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือสร้างผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (Liebowitz. 2001 : 1-6) ดังนั้นการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันสามารถสร้างแนวคิด วิธีการในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจร่วมกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การต้องสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ไปสู่บุคคลทั่วทั้งองค์การอย่างเหมาะสม และรวดเร็ว โดยที่ไม่มีพรมแดนระหว่างแผนกในองค์การเข้ามาขวางกั้น (Husted and Michaliova. 2002 : 1-6) องค์การต้องทำให้ความรู้ของสมาชิกแต่ละคนเก็บเข้าไปเป็นความรู้ขององค์การได้ (Grant. 1996 : 375-387) เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเรียนรู้และศึกษา ซึ่งการแบ่งปันความรู้เกิดจากการที่สมาชิกสามารถให้คำแนะนำ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ รวมถึงการนำเสนอและใช้ความรู้ในการทำงาน (Soekijad and Andriessen. 2003 : 578-587) เช่นเดียวกับการจัดการศึกษา สถานศึกษาเป็นองค์การที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนประกอบไปด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ดังนั้นสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ความรู้อยู่กับสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นองค์การที่รับผิดชอบการจัดการอาชีวศึกษา มีหน้าที่จัดการศึกษา และฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนทั้งในระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิคและระดับเทคโนโลยีในทุกสาขาวิชา อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพราะความเจริญของประเทศจะต้องเริ่มจากพื้นฐานของการประกอบอาชีพ การสร้างผลผลิตและรายได้ของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การว่า “การอาชีวศึกษาเป็นองค์การที่มุ่งมั่นในการบริหารจัดการการอาชีวศึกษาสู่ความเป็นเลิศแห่งการเรียนรู้” (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2546 : 1-2) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้แบ่งประเภทของสถานศึกษาตามสาขาวิชาชีพ ไว้ดังนี้ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่าง วิทยาลัยการอาชีพ และวิทยาลัยพณิชยการ ในแต่ละประเภทของสถานศึกษาสามารถผลิตผู้สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานซึ่งการจัดการอาชีวศึกษาในปัจจุบันซึ่งมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้รอบรู้ มีคุณลักษณะพิเศษสำคัญหลายประการที่จะทำให้ ผู้เรียนได้เรียนอย่างมีคุณภาพ และสำเร็จการศึกษาด้วยความมั่นใจในการเข้าสู่อาชีพ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเหล่านี้มีสมรรถนะตามที่กำหนด ทั้งความรู้ทางเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานเฉพาะทางความรู้พื้นฐานทั่วไป (Basic Skills) รวมทั้งทักษะชีวิต (Life Skill) จากผลของระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้เกิดอุปสงค์เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาลต่อการจัดการอาชีวศึกษา ดังนั้นสถานบันการอาชีวศึกษาจะต้องมีการปรับตัวต่อบริบทใหม่ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิวัติทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนั้น สถานศึกษาต้องตื่นตัว ให้ความสำคัญกับระบบเครือข่ายทางความรู้ ทั้งในส่วนของหน่วยงานของภาครัฐบาล ภาคการศึกษา และภาคธุรกิจที่มีส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบูรณาการนำความรู้ต่างๆ มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างสังคมแห่งความรู้ ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ควรสนับสนุนในหลักการการแบ่งปันความรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ของบุคลากรทางการศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาที่ยั่งยืนให้กับการอาชีวศึกษา โดยมีการกำหนดวิธีการในการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีระบบ สามารถยึดถือและปฏิบัติโดยง่าย และเอื้อให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำไปสู่ความเป็นเลิศของนักเรียนและครู โดยที่มีเป้าหมายหลัก คือ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ (วิจารณ์ พานิช. 2546 : 5)

กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษาของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการกำหนดวิธีการจากปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในบริบทสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ในการพัฒนาและยกระดับความรู้ของบุคลากรในสถาบันการอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจการทำวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลของการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาต่อไป โดยที่มีคำถามของการวิจัยดังนี้

1. การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีปัจจัยใดบ้าง
3. กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรมีลักษณะอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ Petersen and Poulfelt (2002 : 19) เป็นแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

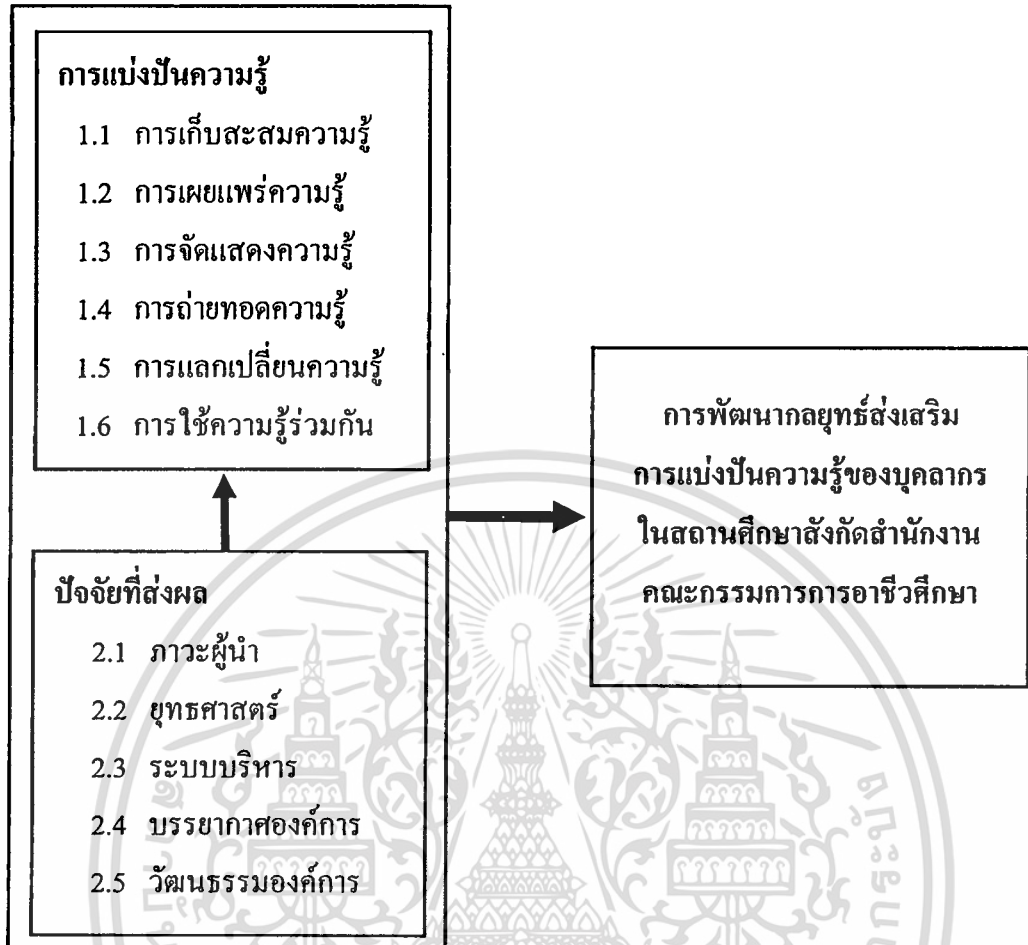
- 1.1 การเก็บสะสมความรู้
- 1.2 การเผยแพร่ความรู้
- 1.3 การจัดแสดงความรู้
- 1.4 การถ่ายทอดความรู้
- 1.5 การแลกเปลี่ยนความรู้
- 1.6 การใช้ความรู้ร่วมกัน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวความคิดของ Montano (2005 : 105) ; Kaiser (2000 : 87) ; Zack (1999 : 45-56) ; Marquardt and Reynold (1994 : 51-77) ; and Pedler et.al. (1991 : 18-22) เป็นแนวความคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

- 2.1 ภาวะผู้นำ
- 2.2 ยุทธศาสตร์
- 2.3 ระบบบริหาร
- 2.4 บรรยากาศองค์การ
- 2.5 วัฒนธรรมองค์การ

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย แสดงดัง รูปที่ 1.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการ เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2551 ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค จำนวน 113 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 46 แห่ง วิทยาลัยสารพัดช่าง จำนวน 54 แห่ง วิทยาลัยการอาชีพ จำนวน 144 แห่ง และ วิทยาลัยเกษตรกรรมจำนวน 47 แห่ง รวม 404 แห่ง มีจำนวนครูทั้งหมด 16,460 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2551 โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 39 – 40) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 376 คน ตามสัดส่วนของประเภทของสถานศึกษา

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยหลักการการแบ่งปันความรู้ 6 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 การเก็บสะสมความรู้
- 2.1.2 การเผยแพร่ความรู้
- 2.1.3 การจัดแสดงความรู้
- 2.1.4 การถ่ายทอดความรู้
- 2.1.5 การแลกเปลี่ยนความรู้
- 2.1.6 การใช้ความรู้ร่วมกัน

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.2.1 ตัวแปรสาเหตุ ประกอบด้วยปัจจัยที่ส่งผล 5 ปัจจัย ดังนี้

- 2.2.1.1 ภาวะผู้นำ
- 2.2.1.2 ยุทธศาสตร์
- 2.2.1.3 ระบบบริหาร
- 2.2.1.4 บรรยากาศองค์การ
- 2.2.1.5 วัฒนธรรมองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2 ตัวแปรตาม คือ การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 การยกร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกรอบของกลยุทธ์

2.2 การตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

2.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือการวิจัย หรือการบริหารการศึกษา ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารหรือการจัดการความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรหรือสถานศึกษา จำนวน 8 คน

2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.3 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

2.3.1 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค จำนวน 8 คน วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน วิทยาลัยสารพัดช่าง จำนวน 4 คน วิทยาลัยการอาชีพจำนวน 10 คน และวิทยาลัยเกษตรกรรม จำนวน 4 คน

2.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมและจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และความรู้ของบุคคลในองค์กร เพื่อนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีกระบวนการ คือ การแสวงหาและสร้างความรู้ การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

2. การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรสามารถเอื้อความรู้ และประสบการณ์ สามารถเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถนำความรู้ไปพัฒนาและใช้ให้เกิดประโยชน์ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 การเก็บสะสมความรู้ หมายถึง การจัดเก็บ รวบรวมสะสมความรู้และประสบการณ์ไว้ในแหล่งข้อมูล หรือการจัดระบบความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ โดยเนื้อหาที่มีความถูกต้องและชัดเจนง่ายต่อการศึกษา สืบค้น เข้าถึงความรู้ นั้นและนำไปใช้ เช่น เพิ่มบันทึก เพิ่มสะสมงาน และฐานข้อมูลบนระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2.2 การเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การเปิดเผยความรู้ ให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ บุคลากรสามารถเข้าถึง และมีความเข้าใจในประเด็นความรู้ที่เผยแพร่ โดยประเด็นความรู้สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ เช่น วารสารเผยแพร่ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ หรือการเผยแพร่บนระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2.3 การจัดแสดงความรู้ หมายถึง การทำให้ความรู้ ให้มีความเด่นชัดสามารถมอง หรือสังเกตเห็น และอ่านข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ หรือผลงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยง่าย และมีความเข้าใจในประเด็นของความรู้ที่จัดแสดง เช่น บอร์ด รูปภาพ สัญลักษณ์ จุดอ่านหนังสือพิมพ์ ในบริเวณต่างๆ การจัดนิทรรศการ และการจัดแสดงบนระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2.4 การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การส่งผ่านความรู้ของบุคลากรที่ได้รับจากการศึกษา หรือการพัฒนา จากการประชุม อบรม สัมมนาความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ถ่ายทอดให้ผู้อื่นในองค์กรได้รับรู้ และรับทราบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ผ่านเสียงตามสาย การรายงานหรือการนำเสนอในที่ประชุมระดับต่างๆ และการสนทนาผ่านระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2.5 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การติดต่อ สื่อสาร พุดคุย ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างการทำงานซึ่งกันและกัน โดยการพบปะพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้ต้องการความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ชัดเจนและรวดเร็ว และสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้ไปแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ทันที เช่น การถามตอบในเวลางาน โทรศัพท์ และการสนทนาผ่านระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2.6 การใช้ความรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรมีโอกาสได้พบปะพูดคุย เชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ กิจกรรมพี่สอนน้อง กิจกรรมพี่เลี้ยง การประชุมก่อนทำงาน การประชุมหลังทำงาน และในเวลาว่างในที่สาธารณะช่วงเวลาพัก เป็นต้น

3. กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ หมายถึง วิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรม และปลูกฝังเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และกลวิธี

4. ปัจจัยที่ส่งผล หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย

4.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติตนหรือการแสดงออกของผู้บริหารในคุณค่าของความรู้ที่ใช้ในองค์กร มีการสนับสนุน กระตุ้น เปิดโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถชี้แจงสร้างความเข้าใจและเป็นแบบอย่างที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์อันดีเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจ บุคลากรตระหนักในคุณค่าของความรู้ และให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในสถานศึกษา

4.2 ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดข้อตกลง เป้าหมาย ขอบข่ายหรือกรอบการปฏิบัติงาน ลำดับขั้นตอน และการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับแนวทางเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กร บุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้ให้และรับข้อมูล โดยง่ายและสะดวกไม่มีอุปสรรค รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์อันดีในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในสถานศึกษา

4.3 ระบบบริหาร หมายถึง การจัดโครงสร้างในการทำงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากรที่มีความเหมาะสม และเพียงพอ โดยนำหลักของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันอย่างสะดวกไม่มีอุปสรรค องค์กรสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์อันดีในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในสถานศึกษา

4.4 บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการสนับสนุนที่เหมาะสมและเพียงพอ บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ และมีช่องทางในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันที่หลากหลายในการเป็นทั้งผู้ให้และรับความรู้ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจจากผู้บริหารในการยกย่องให้เกียรติต่อบุคลากร ในความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการแบ่งปันความรู้ด้วยความเสมอภาคและเป็นมิตร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในสถานศึกษา

4.5 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลที่มีความเชื่อใจ ให้เกียรติกันในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น สามารถเปิดเผยไม่

ปกปิดซึ่งกันและกันในการเป็นทั้งผู้ให้และรับข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ ด้วยความเต็มใจในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในสถานศึกษา

5. บุคลากร หมายถึง ครูที่มีหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆในสถานศึกษา

6. สถานศึกษา หมายถึง วิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอน ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยการอาชีพ วิทยาลัยสารพัดช่าง และ วิทยาลัยเกษตรกรรม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การอาชีวศึกษา

2.2 กลยุทธ์

2.3 การจัดการความรู้

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

2.3.2 ประเภทของความรู้

2.3.3 ความเป็นมาของการจัดการความรู้

2.3.4 ความหมายของการจัดการความรู้

2.3.5 หลักของการจัดการความรู้

2.3.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

2.3.7 กระบวนการของการจัดการความรู้

2.4 การแบ่งปันความรู้

2.4.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้

2.4.2 หลักการของการแบ่งปันความรู้

2.4.3 ลักษณะของการแบ่งปันความรู้

2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

2.5.1 ภาวะผู้นำ

2.5.2 ยุทธศาสตร์

2.5.3 ระบบบริหาร

2.5.4 บรรยากาศองค์การ

2.5.5 วัฒนธรรมองค์การ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 การอาชีวศึกษา

2.1.1 ความหมายของอาชีวศึกษา

เกษม วัฒนชัย (2545 : 27) กล่าวว่าไว้ว่า การอาชีวศึกษา คือ แขนงการศึกษาเพื่อนำไปสู่การมีอาชีพที่มีศักดิ์ศรีพึ่งตนเองได้ ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นได้ด้วย ดังนั้นจึงควรพิจารณาว่าควรทำอย่างไร หลักสูตรอาชีวศึกษาแต่ละสาขาวิชาในขณะนี้ที่เปิดสอนอยู่จึงทันสมัย ทันวิชาการ ทันต่อสังคมสมัยใหม่ที่มีความหลากหลาย มีการพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่ จัดหาอาจารย์ใหม่ๆ ให้ทันกับความจำเป็นพัฒนาหรือจัดหาอุปกรณ์ สื่อการเรียน และการฝึกงานให้ทันกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ เป้าหมายของการศึกษา คือ การเรียนรู้ เรียนเพื่อรู้ เพื่อทำได้ เพื่อให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ และเพื่อประสบความสำเร็จในชีวิต

จรวยพร ธรณินทร์ (2539 : 53) ได้ให้ความหมายของการอาชีวศึกษาไว้ดังนี้ การอาชีวศึกษา คือ การจัดให้ผู้เรียนได้รับความรู้ภาคทฤษฎี และทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง และงานอาชีพ

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2543 : 65) กล่าวถึงความหมายของการอาชีวศึกษาไว้ว่า อาชีวศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะ มีฝีมือที่จะประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้ ตลอดจนสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนา และดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านปัญญา ร่างกาย จิตใจ และความสามารถเพื่อประกอบอาชีพการงาน อาชีวศึกษาควรเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตลอดเวลาไม่มีข้อจำกัดเรื่องวัย กลุ่มเป้าหมายควรเป็นทุกคนที่สนใจมุ่งเสริมทักษะเพื่อเข้าสู่งานอาชีพ และการงานอาชีพที่หลากหลายก็ต้องการคนที่มีความกล้าสืบทอด ทักษะและความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ระดับเบื้องต้นจนถึงระดับสูงยิ่งขึ้น

สรุปความหมายของการอาชีวศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ฝีมือ นำความรู้ที่มีไปประกอบอาชีพสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.1.2 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2546 : 7-30) เป็นส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ถูกแบ่งโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีภารกิจเกี่ยวกับการจัด และส่งเสริมการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำข้อเสนอแผนนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐาน และหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ
- 2) ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับมาตรฐานอาชีวศึกษาและวิชาชีพ
- 3) กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดงบประมาณและสนับสนุนทรัพยากร

- 4) พัฒนาครูและบุคลากรทางการอาชีวศึกษา
- 5) ส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐ และเอกชน รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและสถานประกอบการ
- 6) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการจัดการอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน
- 7) จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ
- 8) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และดำเนินการตามที่คณะกรรมการการอาชีวศึกษามอบหมาย
- 9) ปฏิบัติงานอื่นใดตามกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามอบหมาย

โดยแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังต่อไปนี้

1. สำนักอำนวยการ
2. สำนักความร่วมมือ
3. สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา
4. สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา
5. สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา
6. สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ
7. สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา
8. หน่วยตรวจสอบภายใน
9. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

2.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการอาชีวศึกษา

1. ขอบเขตของแผนกลยุทธ์

ช่วงเวลาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษานี้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2551 ของคณะรัฐมนตรี การดำเนินการ โดยการวางแผนจึงต้องใช้แนวโน้มและทิศทางของแนวทางการปฏิรูปการศึกษาประกอบกับผลประโยชน์ที่จะเกิดกับประชาชนและประเทศชาติเป็นประเด็นสำคัญในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษาอันจะใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับอาชีวศึกษาของประเทศต่อไป

ยุทธศาสตร์การพัฒนาการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1. การปฏิรูปการอาชีวศึกษา ซึ่งได้ครอบคลุมการปฏิรูปการบริหารจัดการอาชีวศึกษา

ให้มีความชำนาญ เชี่ยวชาญในวิชาชีพ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสามารถตอบสนองต่อความ
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศ และการพัฒนานุเคราะห์ทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานวิชาชีพและการประกันคุณภาพ

2. การเติมปัญญาให้สังคม ปฏิรูประบบการอาชีวศึกษาให้เป็นการศึกษาแบบต่อเนื่อง มีการพัฒนากำลังคนอย่างกว้างขวางไม่มีข้อจำกัด ครออลคลุมประชากรทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับ เป็นระบบเปิด สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีความเชื่อมโยงระหว่างโลกของการทำงานกับโลกของการศึกษา รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งต่อชุมชนที่เปราะบาง เศรษฐกิจรากหญ้าของประเทศโดยส่งเสริมพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีนวัตกรรมทางอาชีพ เพื่อเพิ่มพูนมูลค่าผลผลิตและบริการของชุมชน

2. วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นองค์กรหลักในการจัดการอาชีวศึกษา และฝึกอบรมวิชาชีพให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ตลอดชีวิต มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และจัดการองค์ความรู้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและอาชีพอิสระ สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

3. พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพทุกระดับอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. สร้างการบริหารและจัดการอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
3. วิจัย สร้างนวัตกรรม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อการประกอบวิชาชีพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

4. วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้เป็นกำลังคนที่มีความรู้และทักษะในการทำงาน ประกอบอาชีพ โดยสุจริต มีความรู้คู่คุณธรรม สร้างและใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย สามารถอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข
2. เพื่อจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาให้เข้าถึงเยาวชนและประชาชนอย่างทั่วถึง มีความเท่าเทียมและมีคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคนไทยและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ สังคมคุณธรรม และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน
3. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการอาชีวศึกษาให้เป็นเอกภาพ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในรูปแบบคณะกรรมการการอาชีวศึกษาระดับชาติ และการรวมกลุ่มของสถานศึกษาในรูปแบบสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อบริหารและจัดการโดยคณะกรรมการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ มีความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม

5. เป้าหมาย

1. นักเรียน นักศึกษา ได้รับการเรียนรู้ทั้งความรู้ด้านวิชาการ และทักษะวิชาชีพ เพื่อให้สามารถทำงานในสถานประกอบการ และประกอบอาชีพอิสระได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการหล่อหลอมให้เป็นผู้รู้คู่คุณธรรม สามารถปฏิบัติชอบบายมุขและยาเสพติด ดำรงชีวิตอย่างมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสุข มีความคิดเป็นวิทยาศาสตร์ สามารถแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง มีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม รู้จักประกอบสัมมาอาชีพ

2. คนไทยทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้ และฝึกอบรมทักษะอาชีพได้ตลอดชีวิตตามความต้องการของผู้เรียน จากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดสังคมแห่งภูมิปัญญา มีการประยุกต์ความรู้กับภูมิปัญญาดั้งเดิม เกิดเป็นนวัตกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยใช้แนวทางการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

3. มีการบริหารจัดการในทุกระดับด้วยรูปแบบคณะกรรมการรวมทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โปร่งใส เป็นธรรม ลดขั้นตอนการทำงาน กระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติ เอื้อต่อการมีส่วนร่วม มุ่งประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงจนถึงระดับปริญญา สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ มาตรฐาน

4. สถานศึกษาทุกแห่ง มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และได้รับการพัฒนาให้เกิดความพร้อมสำหรับรับการประเมินคุณภาพ

5. ครู อาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการอาชีวศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีใบประกอบวิชาชีพ และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร จัดสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการฝึกทักษะวิชาชีพ

6. มีการใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี และเครือข่ายสารสนเทศที่มีคุณภาพเพียงพอ สามารถสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีกิจกรรมการเรียนรู้และสาระด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ได้รับความสำคัญให้บูรณาการอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ทุกหน่วยการเรียนรู้

6. ยุทธศาสตร์

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาการอาชีวศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้เงื่อนไขที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง ปัจจัยเอื้ออำนวย และข้อจำกัดของการพัฒนาแผนฉบับนี้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลัก 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- | | |
|-----------------|-------------------------------------|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | ปฏิรูประบบการอาชีวศึกษา |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | ปฏิรูประบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษา |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 | ปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากร |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 | ปฏิรูประบบบุคลากรอาชีวศึกษาทุกระดับ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 | ปฏิรูปการเรียนรู้ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 6 | เติมปัญญาให้สังคม |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการอาชีวศึกษา ให้สอดคล้องความต้องการของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญในทักษะทางอาชีพและทักษะทางชีวิต มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสากล โดยมีเป้าหมายดังนี้

1. ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ด้านเทคโนโลยีและการบริหารจัดการในระดับสากล มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและการดำรงชีวิต
2. มีหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรให้สนองตอบความต้องการของตลาดแรงงานและท้องถิ่น ตลอดจนให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยแต่ละสถาบันการอาชีวศึกษา มีการศึกษาการประกอบอาชีพในพื้นที่ จนเป็นเลิศทางวิชาการของวิชาชีพนั้นๆ
4. มีการเพิ่มการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาชีพ มุ่งประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ ในบริบทของสังคมไทยให้มากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการอาชีวศึกษา ให้เกิดเอกภาพ มีการผนึกกำลังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เน้นการกระจายอำนาจมีความคล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายดังนี้

1. ระบบการจัดการอาชีวศึกษาเป็นเอกภาพ เกิดความคล่องตัวสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของชุมชน สังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยมีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาในพื้นที่เดียวกัน มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการในระดับสถาบันการอาชีวศึกษา
3. มีหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอาชีวศึกษาในทุกระดับ เกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้
4. มีระบบการบริหารภายในของสถาบันการอาชีวศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร ให้มีรูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการอาชีวศึกษาที่หลากหลายและยืดหยุ่นและเกิดเป็นระบบการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นระบบและมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายดังนี้

1. มีข้อมูลทรัพยากรทุกด้านในระดับสถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการออกเป็นระบบและต่อเนื่องกับสถานประกอบการองค์กรวิชาชีพ และชุมชนในการจัดและพัฒนาระบบบริหารจัดการอาชีวศึกษา
2. เกิดความร่วมมือการอาชีวศึกษา
3. มีการระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง
4. มีระบบการบริหารทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบุคลากรอาชีวศึกษาทุกระดับ ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยมีเป้าหมายดังนี้

1. ผู้บริหาร ครู อาจารย์ มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับภารกิจการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
2. การอาชีวศึกษามีระบบการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้รู้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
3. มีการสร้างระบบการจูงใจและแนวทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความเต็มใจจะทำงานร่วมกับองค์กรตลอดไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาวิธีการเรียนรู้ให้การอาชีวศึกษาให้มีความยืดหยุ่น มีรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับวิถีชีวิต สังคม วัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของแต่ละชุมชน โดยมีเป้าหมายดังนี้

1. คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเรียนรู้และฝึกอบรมอาชีพอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุ ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย มีคุณภาพและยืดหยุ่นตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน
2. การอาชีวศึกษาสามารถจัดกระบวนการเรียนการสอน การฝึกอบรมอาชีพมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะอาชีพ เข้าใจทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทั้งรูปแบบและเนื้อหาสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่นและผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เติบโตปัญญาให้สังคม ส่งเสริม พัฒนาต่อยอดคนวัดกรรมและเทคโนโลยีด้านอาชีพให้แก่ชุมชน เน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นพื้นฐาน ขยายโอกาสทางการศึกษาให้กว้างขวางและเสมอภาคยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายดังนี้

1. ชุมชนได้รับการพัฒนาความรู้ทักษะอาชีพ ให้มีความชำนาญมีทักษะอาชีพที่ดี สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของประเทศได้
2. ชุมชนสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์เข้ากับภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เกิดการพัฒนาท้องถิ่นตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
3. ผู้ด้อยโอกาสในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ยากจนในชนบท คนพิการ มีโอกาสทางการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อเป็นพื้นฐานการประกอบอาชีพ

การบริหารงานของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารงาน รับผิดชอบการดำเนินงานของสถานศึกษาและปกครองบังคับบัญชา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารและมีคณะกรรมการที่ปรึกษาเป็นที่ปรึกษาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้

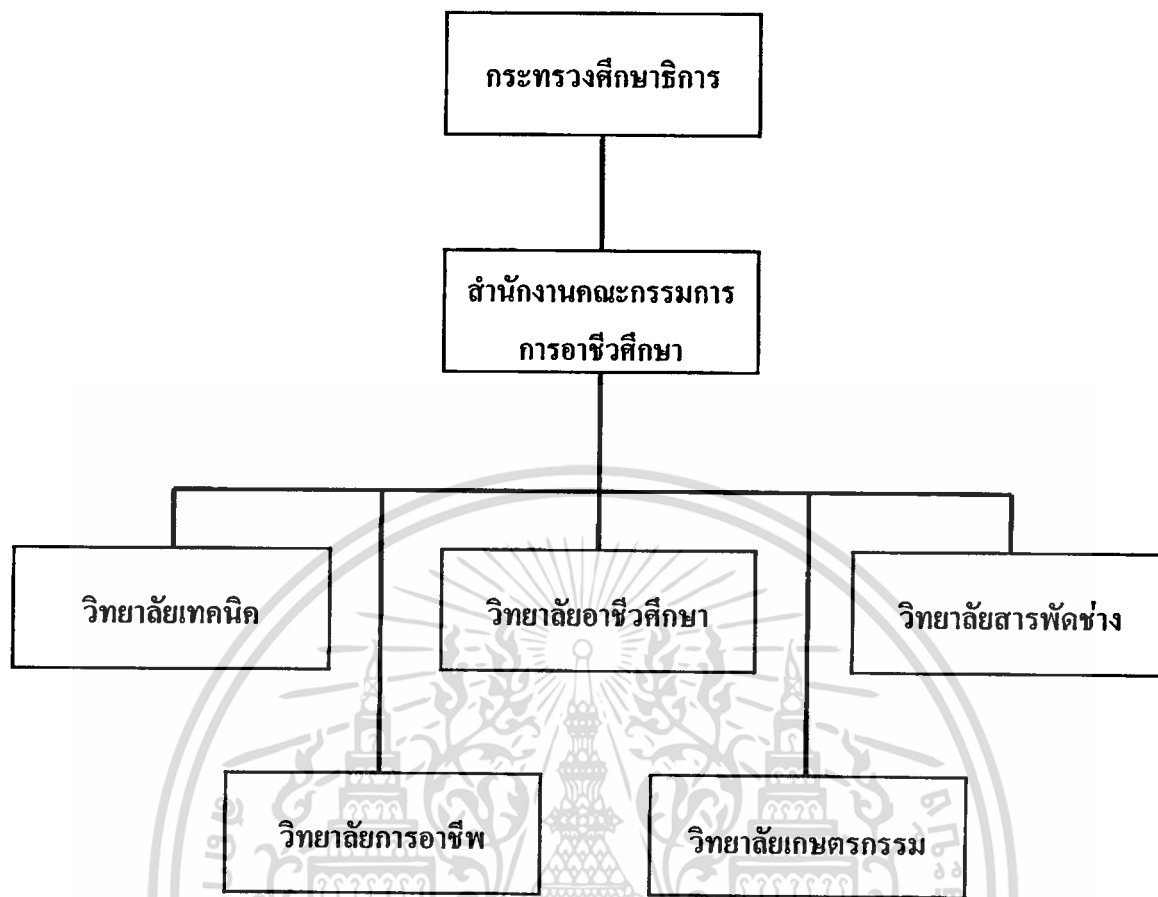
คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ
3. ผู้แทนฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 1 คน เป็นกรรมการ
4. ครู อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน เป็นกรรมการให้ประธานกรรมการเลือกกรรมการทำหน้าที่เป็นเลขานุการหนึ่งคน

ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง นักเรียน นักศึกษา หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถานศึกษา และรับผิดชอบงานตามฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

1. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายส่งเสริมการศึกษามีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการควบคุมดูแล งานการเงิน งานการบัญชี งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ บุคลากร งานเอกสาร การพิมพ์ งานทะเบียน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่อยู่บังคับบัญชามอบหมาย
2. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา มีหน้าที่และรับผิดชอบในการควบคุมดูแล งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน งานกิจกรรม นักเรียนนักศึกษา งานโครงการพิเศษ งานปกครอง งานสวัสดิการพยาบาลและหอพัก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
3. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีหน้าที่และรับผิดชอบในการควบคุมดูแลงานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ งานวิจัยและพัฒนา งานผลิตการค้า และส่งเสริมกิจการสหกรณ์ และทำหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
4. ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการมีหน้าที่ และรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการเรียนการสอน การฝึกอบรม การวัดผลการศึกษา การจัดโปรแกรมการเรียนของคณะวิชาต่างๆ งานหลักสูตรพิเศษ งานหลักสูตรและการสอนงานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ซึ่งขอเสนอโครงสร้างการบริหารกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.1 โครงสร้างการบริหาร กระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ดังนั้น การอาชีวศึกษาเป็นกระบวนการการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในด้านความสามารถในการทำงาน ทั้งในฐานะผู้ผลิต ผู้ให้บริการ ผู้ใช้ ผู้สร้าง และผู้พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ปัจจัยการผลิต การดำเนินการผลิตและพัฒนากำลังคนดังกล่าวต้องการใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมาก และมีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการอาชีวศึกษาจึงต้องเปิดโอกาส และสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงาน องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ รวมทั้งชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารและจัดการอาชีวศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศและเพิ่มคุณภาพในการผลิตกำลังคนที่สนองตอบความต้องการในการพัฒนาประเทศได้มากขึ้น ด้วยการจัดการอาชีวศึกษาในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องเป็นผู้รอบรู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษสำคัญหลายประการที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างมีคุณภาพ และสำเร็จการศึกษาด้วยความมั่นใจในการเข้าสู่อาชีพ ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดมาตรฐานครูและผู้บริหาร โดยเฉพาะ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเหล่านี้มีสมรรถนะตามที่กำหนด ทั้งความรู้ทางเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคนิค (Technical Skills) ซึ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานเฉพาะทางความรู้พื้นฐานทั่วไป (Basic Skills) เช่น IT การสื่อสาร ภาษาอังกฤษ เป็นต้น รวมทั้งทักษะชีวิต (Life Skill) มาตรฐานเหล่านี้จะมีตัวชี้วัดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อจัดการฝึกอบรมพัฒนาได้เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2546 : 7-41)

และเพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะต้องสร้างระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบเปิด ให้มีความยืดหยุ่นในการแบ่งปันความรู้ของครูทั้งองค์การในการถ่ายทอดความรู้และทักษะสำหรับการทำงานด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อให้บุคคลมีความพร้อมสำหรับโลกของการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานใดๆ และช่วยให้บุคคลได้รับประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 25)

2.2 กลยุทธ์

การอาชีวศึกษาจัดการเรียนการสอนด้านวิชาชีพเพื่อผลิตกำลังคนในระดับช่างฝีมือ ช่างถึงฝีมือ ช่างเทคนิค และนักเทคโนโลยีให้มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่การอาชีวศึกษาจะต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพให้กับผู้เรียน กลยุทธ์ที่เป็นวิธีการที่นำไปใช้เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็น โดยการมุ่งเน้นกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และสามารถยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.2.1 ความหมาย

กลยุทธ์เป็นวิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาองค์การ โดยการมุ่งเน้นในการสร้างความได้เปรียบด้วยการเน้นความชำนาญในบางเรื่อง (Specialize in some way) และองค์การสามารถสร้างคุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นกับการสร้างความแตกต่าง ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Schermerhorn (1991 : 203) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หมายถึงแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (Comprehensive action plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

Certo and Peter (1991 : 27) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 140) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการจัดเตรียมเอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูาตไหนาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนงานระยะสั้นต่างๆ พร้อมกันนั้นทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่งานต่างๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญๆ และจะเป็นที่เข้าใจทั่วกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การ

พันซ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2540 : 79) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทซึ่งได้วางแผนไว้และได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธี หรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ดีควรจะมาจากภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์เหนือความคาดหมาย ยกระดับความสำเร็จการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์การแบบก้าวกระโดด (Dramatic Improvement) โดยเน้นการใช้นวัตกรรม (Innovation) สิ่งประดิษฐ์หรือความคิดใหม่ ๆ ดังนั้น กลยุทธ์จึงมักจะต้องอาศัยวิธีการที่พยายามไม่ให้เหมือนใคร ไม่ให้ใครเหมือน แปลกแหวกแนว ไม่มีใครคาดคิด

2.2.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ มีความแตกต่างกับการวางแผนทั่วไป บางประการกล่าวคือ การวางแผนโดยทั่วไปเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ด้านทรัพยากร บุคลากร วิธีดำเนินการ และระยะเวลา (กิติมา สุรสนธิ, 2531 : 7) ไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำไม่ถึงทำ ทำอย่างไร ใครทำ ทำที่ไหน และเมื่อไร โดยอาจเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง 2-5 ปี และแผนระยะยาว 10-20 ปี (สมคิด พรหมจ้อย, 2544 : 7-9) ส่วนแผนเชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่คำนึงถึงสภาพปัจจัยภายใน และภายนอกองค์การที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจำ เป็นต้องวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคปัญหาที่อาจเกิดขึ้นแล้วเตรียมการแก้ไขและป้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกขณะ ซึ่งจำ เป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ ในการเล็งอนาคตและคาดคะเนสถานการณ์อย่างรอบคอบ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 5)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นแกนหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งความสำเร็จตามภารกิจขององค์การ ด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ในปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคปัญหา ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยในการวางแผนกลยุทธ์นั้น ต้องคำนึงถึงความหลากหลายมิติมุมมองซึ่งอาจใช้ขณะนักวางแผนที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันช่วยกันพิจารณาวางแผนร่วมกันอย่างรอบคอบ ทั้งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสะดวกต่อการเรียกใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ทันเหตุการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.3 การบริหารกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นั้นต้องสัมพันธ์กับขอบเขตของภารกิจที่จะต้องทำให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ โดยเล็งถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรคปัญหาหรือภัยอันตราย(Threat) ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งมีการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรตามความเป็นจริงไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลากร การเงิน เทคโนโลยีโครงสร้างองค์กร และอื่นๆ ตลอดจนการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับค่านิยมและความคาดหวังขององค์กร โดยมีความเกี่ยวข้องกับทิศทางระยะยาวขององค์กร เป็นการตัดสินใจที่มีลักษณะเป็นองค์รวม และมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อทุกส่วน ซึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีกระบวนการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) การนำ กลยุทธ์ไปดำ เนินการ (Strategic Implementation)

การบริหารกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับประโยชน์จากองค์การ มีระยะเวลาดำเนินการทั้งสั้นและยาว โดยปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นสำคัญ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะเป็นผู้บริหารซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น มอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร และสร้างความสมดุลระหว่างความมั่นคงกับนวัตกรรม ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์นั้น เป็นการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน และกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งผลของการกำหนดกลยุทธ์ จะก่อให้เกิดแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น ระยะยาว และกลยุทธ์ในการทำงาน โดยในแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่จะใช้ดำเนินการ และเมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้ว จะต้องมีการติดตาม และประเมิน ผลเพื่อทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และค่านิยม รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำ ไปสู่ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การปฏิบัติ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2540: 4-99)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4 การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์ นั้นมีขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบ 3 ขั้นตอน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545 : 2-32) คือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเพื่อจะหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบถ้าเป็นผลกระทบในเชิงบวกถือว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) แต่ถ้าเป็นผลกระทบทางลบถือว่าเป็นภัยอันตราย (Threat) รวมถึงการพิจารณาถึงปัจจัยภายในเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร รวมถึงทรัพยากรด้านอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าเป็นจุดอ่อน หรือจุดแข็ง และการวิเคราะห์ถึงค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร โดยทั่วไปการพัฒนากลยุทธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์

2) การพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก มีขั้นตอน คือ กำหนดแนวทางหรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ หลังจากได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างถี่ถ้วนแล้ว จากนั้นก็ประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดมีความเป็นไปได้และสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด เมื่อประเมินทางเลือกแล้ว ก็ทำการเลือกกลยุทธ์ที่ได้ประเมินแล้วว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร การจัดโครงสร้างและ ระบบการบริหารให้กับองค์กร ให้สามารถดำเนินการตามทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เลือกสรรไว้ ซึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นแผนที่มีการประสานกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน จะต้องมิตั้งลักษณะจากบนสู่ล่าง และจากการระดมพลังสมองจากล่างขึ้นบนต้องใช้ข้อมูลจากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นประกอบการวางแผน โดยไม่มีอคติอาศัยฐานของความเป็นจริง และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเป็นสำคัญ

แผนเชิงกลยุทธ์มีใหม่แผนพื้น ๆ ที่ใช้เทคนิคเชิงปริมาณในการกำหนดแผนทางธุรกิจแต่เป็นแผนที่เกิดจากการสร้างสรรค์ ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ และค้นหาทางเลือกซึ่งซับซ้อนเกินกว่าที่จะใช้วิธีทางปริมาณ แต่อย่างไรก็ตามวิธีทางปริมาณก็ยังมีมีความสำคัญต่อกระบวนการในการจัดทำ แผนเชิงกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และแผนกลยุทธ์ก็มีใหม่แผนที่ใช้ตัดสินใจเชิงอนาคต แต่เป็นแผนซึ่งใช้การตัดสินใจในปัจจุบันเพื่อนำไปสู่ผลที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรในอนาคต (Goodstein Nolan and Pfeiffer. 1993 : 7) ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบไปด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ และทำการทบทวน จากนั้นทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ ประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ พิจารณารูปแบบของระบบการประสานงาน วัดผลเชิงปฏิบัติการ พิจารณาสัญญาณที่สะท้อนกลับมา วิเคราะห์ช่องทางเลือก เพื่อนำ ไปสู่กระบวนการทางปฏิบัติ (Dyson. 1990: 6-7) ยิ่งไปกว่านั้นแผนเชิงกลยุทธ์ยังเปรียบได้กับกระดูกสันหลังของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะเป็นแกนสำคัญที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยที่แผนกลยุทธ์เน้นยุทธวิธีที่มุ่งสู่ความสำเร็จมากกว่าวิธีปฏิบัติการตามปกติ (Steiner. 1979: 4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถพิจารณาเป็นภาพรวมในภารกิจงานด้านใหญ่ ๆ 3 ด้าน คือ แผนงาน โครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติ (ซงชัย สันติวงษ์. 2533: 15) จะเห็นได้ว่าแผนงาน เป็นประเด็นสำคัญที่ถูกจัดลำดับไว้ในลำดับแรก ซึ่งในการสร้างแผนกลยุทธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยวางแผนจะต้องมีอิสระคล่องตัว และมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพียงพอที่จะทำได้แผนกลยุทธ์ ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ (พิชิต สุขเจริญพงษ์. 2532 : 82-86) ✓

2.3 การจัดการความรู้

ความรู้จะเป็นกุญแจสำคัญ เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจแนวความคิดเบื้องต้นของความรู้ เพื่อสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

2.3.1 ความหมายของความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Bloom et.al. (1971 : 271) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะเรื่อง หรือเรื่องทั่วไป ระลึกถึงวิธีการ กระบวนการ หรือสถานที่ต่างๆ โดยเน้นความจำ

Good (1973 : 325) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) กฎเกณฑ์และข้อมูลต่างๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้จากมวลประสบการณ์ต่างๆ

Webster's New Universal (1977 : 531) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์และโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษา หรือการค้นคว้า หรือเป็นความรู้เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของ หรือบุคคลซึ่งได้รับจากการสังเกต ประสบการณ์ หรือจากรายงาน การรับรู้ข้อเท็จจริงสิ่งเหล่านี้ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา

Mark (1980 : 45) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนที่จะรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมนั้นๆ โดยแบ่งออกเป็นความรู้ต่อสถานการณ์หนึ่งๆ หรือความรู้ต่อเรื่องในระดับกว้าง

Wikstrom and Normann (1994 : 9) ได้กล่าวถึง The Modern American Dictionary ว่าได้ให้คำจำกัดความของความรู้ (Knowledge) ที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความรู้ คือ ความคุ้นเคยกับข้อเท็จจริง (Facts) ความจริง (Truth) หรือหลักการโดยทั่วไป (Principles)
2. ความรู้ คือ รู้ (Known) หรือ อาจจะรู้ (May be Known)
3. ความรู้ คือ จิตสำนึก ความตระหนัก (Awareness)

Rumizen (1998 : 34-38) นิยามความรู้ไว้ว่า ความรู้ คือ ข้อมูลในบริบทที่ผลิตความเข้าใจที่สามารถปฏิบัติกรได้ ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำของเป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญูญาติให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือเพิ่มเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงานอยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง

Tiwana (2000 : 5) ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้โดยประสบการณ์ และสามารถถูกประยุกต์ใช้ได้โดยบุคคล

Davenport (1995 : 8) ได้นิยามคำว่าความรู้ คือ การกรองของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อนเป็นการผสมผสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน มันเกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่มี สำหรับในแง่ขององค์กรนั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือเพิ่มเก็บเอกสารต่างๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในการทำงานอยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงานและอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั่นเอง

วิจารณ์ พานิช (2547 : 3) ได้ให้นิยามความรู้ว่า

1. ความรู้ คือ สิ่งที่มีนำไปใช้ จะไม่หมด หรือสึกหรอ แต่จะยิ่งอกเงย หรืออกมมากขึ้น
2. ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
3. ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
4. ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้ นั้น

ประสิทธิ์ เทียมเพชร (2547 : 2) ให้ความหมายของความรู้ คือ สิ่งที่ไม่ว่าจะเกิดจากการเรียนรู้หรือจากประสบการณ์ที่สะสมมา ทั้งนี้ความรู้เกิดขึ้นมาจากวิธีทางตรรกหรือการวินิจฉัยจากความรู้เดิมและประสบการณ์

นำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) กล่าวว่า ความรู้ คือ ผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกรู้ในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว

สมเกียรติ ตังมโน (2547 : 2) นิยามคำว่า ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่ยากที่จะกำหนดขอบเขตของความหมาย แต่ถ้าเราเริ่มจากคำว่า “ข้อมูล” หรือ “ข้อเท็จจริง” สิ่งที่ได้คือ ความจริงต่างๆ ทำให้เกิดข้อมูล เช่น เมื่อเรามีการซื้อขายสินค้าก็มีการจดบันทึกหลักฐาน เช่น การออกใบเสร็จ ใบสั่งของ เอกสารกำกับ เป็นรายการแสดงการดำเนินการ ปรากฏการณ์ธรรมชาติ เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการทั้งในระดับส่วนตัว ระดับการทำงานร่วมกัน และระดับกลุ่มองค์กร ตลอดจนระดับสังคม และชุมชนต่างๆ

สรุปได้ว่า ความรู้ คือ สินทรัพย์อย่างหนึ่งขององค์กร เป็นพลังที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ โดยความรู้มีความเชื่อมโยงกับข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งอาศัยหลักการที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนข้อมูล (Data) ไปเป็นสารสนเทศ (Information) และเปลี่ยนสารสนเทศไปเป็นความรู้ (Knowledge) และบุคคลก่อเกิดปัญญา (Wisdom) เพื่อนำไปสู่การ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ หากความรู้ได้ถูกนำไปแบ่งปันและประยุกต์ใช้ในหน้าที่การงาน จะก่อให้เกิดผลงานที่มีมูลค่าและคุณค่าสูง เกิดการยกระดับความรู้และปัญญา อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร

2.3.2 ประเภทของความรู้

จิตหทัย ภัทรชยานนท์ (2542 : 12-14) ได้กล่าวถึง Bloom ว่า ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 3 ระดับ โดยเรียงลำดับจากที่ซับซ้อนน้อยที่สุดไปหาซับซ้อนมากที่สุดดังนี้

1. ความรู้เฉพาะสิ่ง (Knowledge of Specifics) คือ การระลึกถึงสิ่งเฉพาะและชิ้นส่วนของสารที่อยู่โดดเดี่ยว การเน้นอยู่ที่สัญลักษณ์ที่มีความหมายเชิงพรรณนา เรื่องนี้จัดอยู่ในระดับที่ต่ำสุดของความเป็นนามธรรม เรื่องนี้อาจได้รับการคิดว่าเป็นหน่วยของสิ่งที่ซับซ้อน และเป็นนามธรรมของความรู้ที่สร้างขึ้น ได้แก่

ความรู้เฉพาะ (Knowledge of Terminology) เป็นความรู้ในเรื่องสัญลักษณ์จำเพาะบางอย่าง (ทั้งภาษาและมิใช่ภาษา) รวมทั้งความรู้ทางสัญลักษณ์ที่ยอมรับกันแล้ว ความรู้เกี่ยวกับสัญลักษณ์ประเภทต่างๆ ซึ่งอาจเคยใช้เพียงครั้งเดียว หรือความรู้ในเรื่องที่เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ของสัญลักษณ์นั้นๆ

ความรู้ข้อเท็จจริงเฉพาะสิ่ง (Knowledge of Specific Facts) เป็นความรู้ในเรื่องวันที่ เหตุการณ์ บุคคล สถานที่ ฯลฯ ซึ่งอาจรวมสาระที่ถูกต้องและเฉพาะเจาะจง เช่น วันที่แน่นอนหรือปรากฏการณ์ที่มากหรือน้อยอย่างชัดเจน อาจรวมสาระเชิงประมาณ เช่น ช่วงเวลาโดยประมาณ หรือลำดับความมากน้อยโดยทั่วไปของปรากฏการณ์

2. ความรู้เรื่องวิธีและวิธีการจัดการกระทำกับสิ่งเฉพาะ (Knowledge of Way and Means of Dealing with Specifics) คือ ความรู้ในเรื่องวิธีทางในการจัดระเบียบการศึกษาในการตัดสินใจและการวิพากษ์วิจารณ์ รวมถึงวิธีการค้นคว้าลำดับผลที่ได้ตามเวลาปฏิทิน และมาตรฐานของการตัดสินใจในแต่ละสาขา และรูปแบบของการจัดระเบียบตามสาขาที่กำหนดและดำเนินการความรู้นี้จัดอยู่ในระดับกลางของความเป็นนามธรรมอยู่ระหว่างความรู้เฉพาะกับสิ่งทั่ว ๆ ไป ไม่ต้องการให้นักเรียนทำกิจกรรมที่ต้องการอาศัยเนื้อหา แต่ต้องการให้นักเรียนเกิดความสำนึกอย่างเจียบๆ ตามธรรมชาติ ได้แก่

ความรู้แบบแผนนิยม (Knowledge of Conventions) เป็นความรู้ในเรื่องลักษณะของวิธีทางในการจัดทำและการนำเสนอความคิดและปรากฏการณ์เพื่อการสื่อความหมายและสอดคล้อง ผู้ทำงานสาขาวิชานี้ใช้ประโยชน์แบบฉบับทางการปฏิบัติและรูปแบบซึ่งเหมาะสมที่สุดกับวัตถุประสงค์ ซึ่งมองดูเหมาะสมที่สุดกับปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตว่า แม้รูปแบบและประเพณีนิยมจะเป็นสิ่งที่สมมติขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไม่ตั้งใจหรือมีอำนาจมาจากพื้นฐานทั้งหลายก็

ตาม รูปแบบและประเพณีนิยมก็ยังคงมีอยู่เพราะเป็นผลงานของการตกลงของคนกลุ่มใหญ่หรือเกิดจากการที่แต่ละคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องราวปรากฏการณ์หรือปัญหา

ความรู้เรื่องแนวโน้มและลำดับเหตุการณ์ (Knowledge of Trends and Sequence) เป็นความรู้เรื่องกระบวนการ ทิศทาง และการเคลื่อนที่ของปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา

ความรู้เรื่องการจัดจำพวกและประเภท (Knowledge of Classification and Categories) เป็นความรู้เรื่องชั้นต่างๆ ชุด ส่วน และการจัดเรียงเรียง ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของสาขาวิชาที่กำหนดจุดมุ่งหมายของการโต้แย้งหรือของปัญหาที่นำมา

ความรู้เรื่องเกณฑ์ (Knowledge of Criteria) เป็นความรู้เรื่องเกณฑ์ตามข้อเท็จจริง หลักการ ความคิดเห็น และการปฏิบัติที่ได้รับการทดสอบหรือได้รับการตัดสินใจ

ความรู้เรื่องระเบียบวิธี (Knowledge of Methodology) เป็นความรู้เรื่องวิธีสืบสวนทางเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ในบางสาขาและที่ซึ่งใช้สืบสวนปัญหาและประสบการณ์บางอย่าง การเน้นความรู้ของแต่ละบุคคลในเรื่องวิธีการมากกว่าความสามารถในการใช้วิธีการ

3. ความรู้เรื่องสากลและเรื่องนามธรรมในสาขาต่างๆ (Knowledge of the Universals and Abstractions in field) คือ ความรู้เรื่องแผนและรูปแบบที่สำคัญๆ ที่ปรากฏและความคิดได้รับการจัดรวบรวมไว้ โครงสร้าง ทฤษฎี และข้อสรุปจำนวนมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อสาขาวิชาหรือซึ่งนำมาใช้ศึกษาปรากฏการณ์หรือแก้ปัญหา ระดับนี้จัดเป็นระดับที่สูงสุดของความเป็นนามธรรมและความซับซ้อน ได้แก่

ความรู้เรื่องหลักและข้อสรุปทั่วไป (Knowledge of Principle and Generalization) เป็นเรื่องความเป็นนามธรรมบางอย่าง ซึ่งสรุปข้อสังเกตปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม และมีคุณค่าในการอธิบาย บรรยาย ทำนาย หรือกำหนดการกระทำ หรือทิศทางที่เหมาะสม และสอดคล้องที่สุดเท่าที่จะทำได้

ความรู้เรื่องทฤษฎีและโครงสร้าง (Knowledge of Theories and Structures) เป็นความรู้เรื่องตัวหลักการและข้อสรุปทั่วไป รวมทั้งความสัมพันธ์ของมัน ซึ่งแสดงให้เห็นภาพพจน์ของเหตุการณ์ ปัญหา หรือสาขาที่ซับซ้อนได้อย่างชัดเจนครอบคลุม และเป็นระบบที่เป็นเรื่องที่เป็นนามธรรมมากที่สุด และได้รับการนำมาใช้แสดงความสัมพันธ์และการจัดระเบียบของสิ่งจำเพาะต่างๆ จำนวนมาก

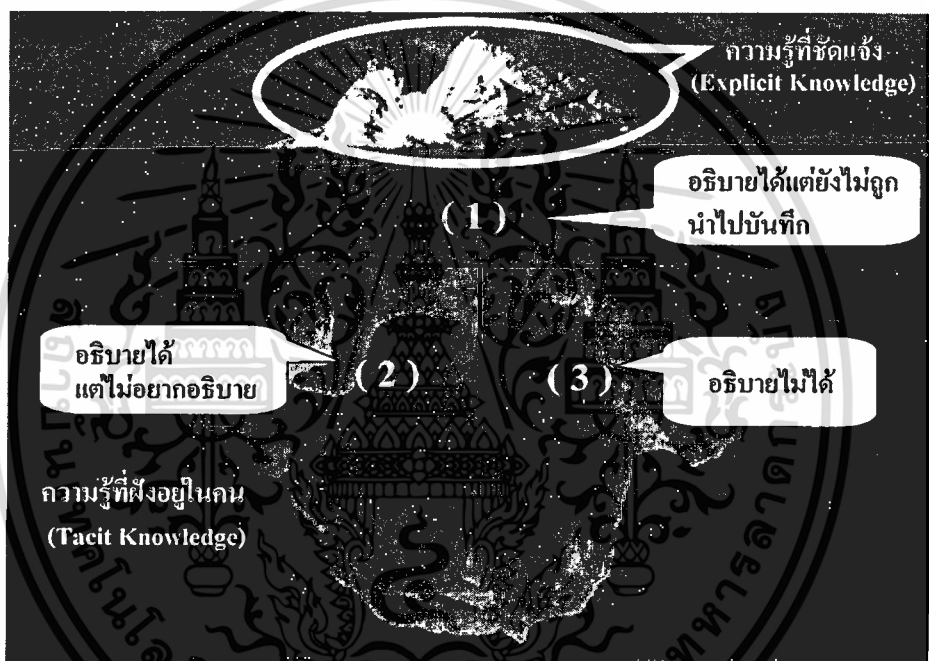
ความรู้ยังสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายมิติ เช่น จำแนกตามแหล่ง (Location) จำแนกตามเวลา (Time) จำแนกตามรูปแบบ (Form) จำแนกตามเจ้าของ (Owner) เป็นต้น (Trapp, 1999 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) แต่ที่นิยมมากที่สุด คือ การแบ่งตามรูปแบบโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 13) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ซึ่งอยู่ภายในตัวบุคคลที่เกิดมาจากทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา เรียนรู้ ความรู้ประเภทนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นความรู้ที่มีคุณค่าและหัวใจสำคัญที่ทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จและได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากความรู้ประเภทนี้ฝังอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้น การจัดให้เป็นระบบหมวดหมู่ หรือทำให้ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือเป็นเอกสารตำราจึงสามารถทำได้ยากรวมทั้งการสื่อสารและการทำความเข้าใจความรู้ประเภทนี้เป็นไปได้ยากเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความรู้โดยนัยนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ แต่จะขึ้นอยู่กับความเชื่อ รวมทั้งทักษะ ความรู้ ความชำนาญของบุคคลที่จะกลั่นกรองความรู้เหล่านั้น

2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและบันทึกไว้เป็นรูปของลายลักษณ์อักษรได้ รวมทั้งสามารถใช้ร่วมกันและแบ่งปันกันได้สะดวก เช่น สิ่งพิมพ์ ตำรา คู่มือ เอกสารขององค์กร เป็นต้น



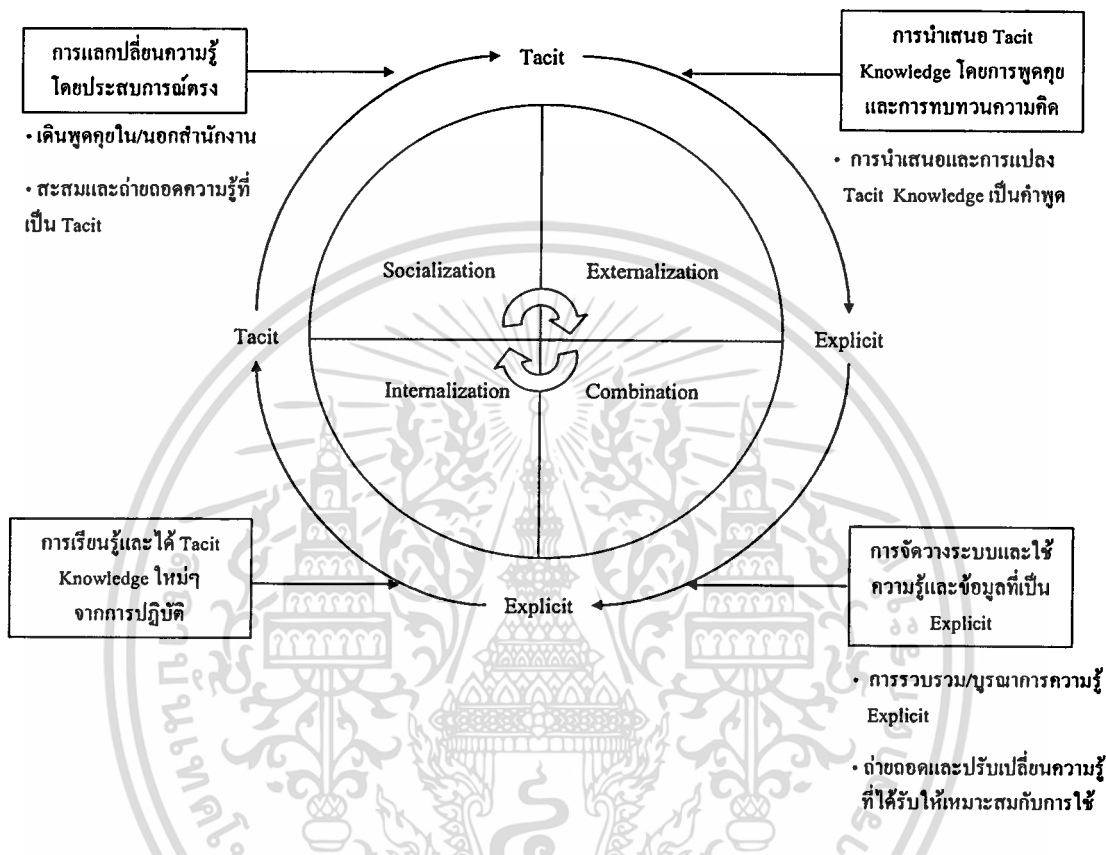
รูปที่ 2.2 ภูเขาน้ำแข็งเปรียบเทียบความรู้โดยนัยและความรู้ที่ชัดเจน

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ที่ใช้อยู่ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้โดยนัยมากกว่าความรู้ที่ชัดเจนในอัตราส่วนถึง 80 : 20 ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าความรู้โดยนัยนั้นเป็นความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท ทั้งความรู้โดยนัยและความรู้ที่ชัดเจนสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) หรือ SECI model ตามแนวคิดของ Ikujiro Nonaka และ Takeuchi Hirotoaka ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ยังจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีการเข้าใจและทำให้มีการวางแผนด้านการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรู้ของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การสกัดความรู้ (Externalization), การผนวกความรู้ (Combination), และ การผนึกความรู้ (Internalization) มีรายละเอียดดังนี้ (Nonaka and Konno. 1998 : 48)



รูปที่ 2.3 กระบวนการเปลี่ยนความรู้ในเกลียวความรู้

1) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของความรู้โดยนิยระหว่างบุคคล โดยสามารถนำความรู้มาแบ่งปันกันได้จากการจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์กันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงานหรือข้ามองค์กร การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice: CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน การจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ การบอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานโดยการเผชิญหน้ากัน ซึ่งเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้เพื่อความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การประชุมทางไกลด้วยเสียง/วิดีโอ (Audio/Video Conferencing) เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) การสกัดความรู้ (Externalization) เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้โดยนัยมาสู่ความรู้ที่ชัดเจนด้วยกระบวนการทางสังคมจากการมีปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบของกระบวนการแบบกลุ่ม เช่น การสนทนากลุ่ม จับกลุ่มคุยกัน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และความตระหนักถึงข้อมูลใหม่ ๆ ที่เปิดเผยออกมา และทำให้เกิดเป็นความรู้ที่สามารถนำมาแบ่งปันกันได้โดยง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กรเพื่อให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ ซึ่งกระบวนการนี้เป็นส่วนที่ทำให้ความรู้โดยนัยถูกทำให้มีความชัดเจนขึ้น รวมทั้งเกิดเป็นความรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

3) การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของความรู้ที่ชัดเจน โดยการนำความรู้ที่ชัดเจนมาจัดระบบ รวบรวม จัดกลุ่ม แบ่งหมวดหมู่ให้เป็นความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นความรู้ที่ชัดเจนที่ยกระดับเพิ่มมากขึ้น มีความกว้างขวางและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และนำความรู้ที่ได้เหล่านั้นมาแบ่งปันกัน เช่น เอกสารการประชุม ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยเทคโนโลยีที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันความรู้เพื่อความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นต้น

4) การผนึกความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนมาสู่ความรู้โดยนัย ซึ่งเป็นกระบวนการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by Doing) โดยการนำความรู้ที่ได้รับมาทำความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น การศึกษาเรียนรู้จากการอ่านเอกสาร งานวิจัย เป็นต้น แล้วความรู้ดังกล่าวจะถูกฝังอยู่ภายในบุคคลนั้น ๆ ซึ่งจะกลายเป็นทักษะหรือความสามารถอันมีค่าต่อบุคคลหรือองค์กร หลังจากนั้นจะนำกระบวนการกลับ ไปสู่วงจรเดิม คือ ขั้นแรกของการสร้างความรู้ คือ กระบวนการการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) อีกครั้ง

2.3.3 ความเป็นมาของการจัดการความรู้

การพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นและมีความก้าวหน้าทัดเทียมกับองค์กรชั้นนำได้ แต่แหล่งความรู้ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากและกระจัดกระจายอยู่ในหลายรูปแบบ จึงเป็นเรื่องยากที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด จึงทำให้เกิดแนวคิดของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ขึ้น เพื่อให้องค์กรต่าง ๆ สามารถจัดเก็บแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากมาจัดการให้เป็นระบบ เข้าถึงง่าย ทันต่อการนำไปใช้ และทำให้ความรู้เหล่านั้นอยู่เป็นความรู้ขององค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 32)

ในยุคแรก เริ่มตั้งแต่ในช่วงที่ยังไม่มีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลใช้กันอย่างแพร่หลายเหมือนในปัจจุบัน เป็นยุคของมินิคอมพิวเตอร์หรือเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ องค์กรที่มีกำลังเงินในการจัดหามินิคอมพิวเตอร์หรือเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ได้ จะมีโอกาสสร้างศักยภาพในการบริหารข้อมูลสารสนเทศได้เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นยุคของสารสนเทศ องค์กรจะใช้สารสนเทศในการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ระบบสารสนเทศแต่ละระบบยังแยกกันอยู่ ยังไม่ได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไปแต่ต้องสมดุล จึงเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่ 3

ยุคที่ 3 การจัดการความรู้ในยุคนี้มองว่าความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่าการมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์ เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์ หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

2.3.4 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

Davenport and Prusak (1998 : 45) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์และการพัฒนาทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กร โดยพิจารณาจากจุดมุ่งหมายขององค์กร ความรู้ที่นำมาจัดการนั้นประกอบด้วย ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับการบริหารทางสังคม จากการระบุนความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยระบบของการสร้างและการเก็บรักษาความรู้ รวมถึงการอบรมและการอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ และการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้จะต้องมีความรู้เปรียบเสมือนทรัพย์สิน และสร้างบรรทัดฐานและคุณค่าของการพัฒนาองค์กร ด้วยการสนับสนุนการสร้างและการแบ่งปันความรู้

Wiig (1994 : 46-51) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบที่ชัดเจนและรอบคอบในการสร้าง การให้รางวัล และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร

O'Dell and Grayson (1999 : 101) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของคนความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Kucza (2001 : 445) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการ การสร้างความรู้ จัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการขององค์กร

Arthur Anderson Business Consulting (2001 ; อ้างใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการดังนี้ $ความรู้ = (คน + ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ความรู้) \times การแลกเปลี่ยนเรียนรู้$

วิจารณ์ พานิช (2546 : 56) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่ง ได้แก่

การจัดการความรู้ มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับ วัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของ การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ประเวศ วะสี (2545 : 11) การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สัมเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ เอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับปัญญาของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยบุคลากรในองค์กรสามารถแสวงหา จัดเก็บ เข้าถึงและสร้างความรู้ ประมวลความรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ตลอดจนสามารถที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ เพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานและสร้างผลประโยชน์สูงสุดทั้งส่วนบุคลากรและองค์กร

2.3.5 หลักของการจัดการความรู้

หลักของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 11 ประการ Stewart (1997 : 44; Davenport and Prusak. 1998 : 43-57) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีราคาแพง จึงควรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์อันสูงสุด
- 2) การจัดการความรู้เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์
- 3) การจัดการความรู้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการของงานที่เกี่ยวกับความรู้
- 4) มีการวางยุทธศาสตร์ที่มุ่งมั่นและชัดเจน
- 5) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการผสมผสานกันระหว่างคนและเทคโนโลยี
- 6) องค์กรต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม
- 7) ควรมีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับระบบที่มีอยู่ และดำเนินการให้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ
- 8) การจัดการความรู้จะต้องเกิดจากความสนใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ความรู้
- 9) การจัดการความรู้จะต้องมีผู้บริหารจัดการความรู้ ซึ่งมีหน้าที่รวบรวมและจัดหมวดหมู่ความรู้ จัดหาเทคโนโลยี ควบคุมการใช้ความรู้ บริการและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร
- 10) องค์กรจะต้องมีสัญญาทางความรู้ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่ได้มานั้น ได้ถูกยึดครองและเป็นลิขสิทธิ์ขององค์กร
- 11) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Tiwana (2000 : 6) กล่าวถึง การแข่งขันทางด้านธุรกิจนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ โดยมี เหตุผล ดังนี้

1. องค์กรต่างๆ กลายเป็นองค์กรแห่งความรู้ มีการใช้ความรู้ในการทำงานมากขึ้น รวมถึงการแข่งขันทางด้านธุรกิจ
2. การเปลี่ยนแปลงของตลาดการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กร พัฒนาการ บริหารจัดการภายในองค์กร
3. การจัดการความรู้ทำให้นักลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น
4. ความรู้ทำให้องค์กรอยู่รอด
5. ความซับซ้อนขององค์กรในปัจจุบันจึงต้องมีการจัดการความรู้
6. ความรู้ช่วยในการตัดสินใจ
7. ความต้องการในการใช้ความรู้ร่วมกัน
8. ความรู้เฉพาะบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร
9. การเติบโตของบริษัทและธุรกิจ

นภค สุขสำราญ (อ้างใน ไพบูลย์ ปะวะเสนะ. 2548 : 3) กล่าวถึง เหตุผลของการนำ การจัดการความรู้มาใช้ 3 ประการ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการบริหารงาน เทคนิคในการบริหารงานแบบเก่า เช่น การบริหารงานโดยรวม (TQM) การรีเอ็นจิเนียริง เป็นเทคนิคที่ใช้ในการบริหารองค์กร แต่เทคนิค เหล่านี้ไม่สามารถพัฒนาความชาญฉลาดขององค์กรได้ จึงได้นำการจัดการความรู้มาใช้
2. ความเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด ในการแข่งขันทางการตลาดเทคนิคการขาย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจจึงต้องมีการพัฒนาฐานความรู้ในองค์กร
3. ลดความผิดพลาดในการแข่งขันด้านการตลาด รวมถึงการลดขนาดองค์กร เพื่อให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. สร้างวิถีปฏิบัติที่ดีที่สุด ช่วยให้องค์กรลดงบประมาณในการทำงานได้
5. การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จในองค์กร

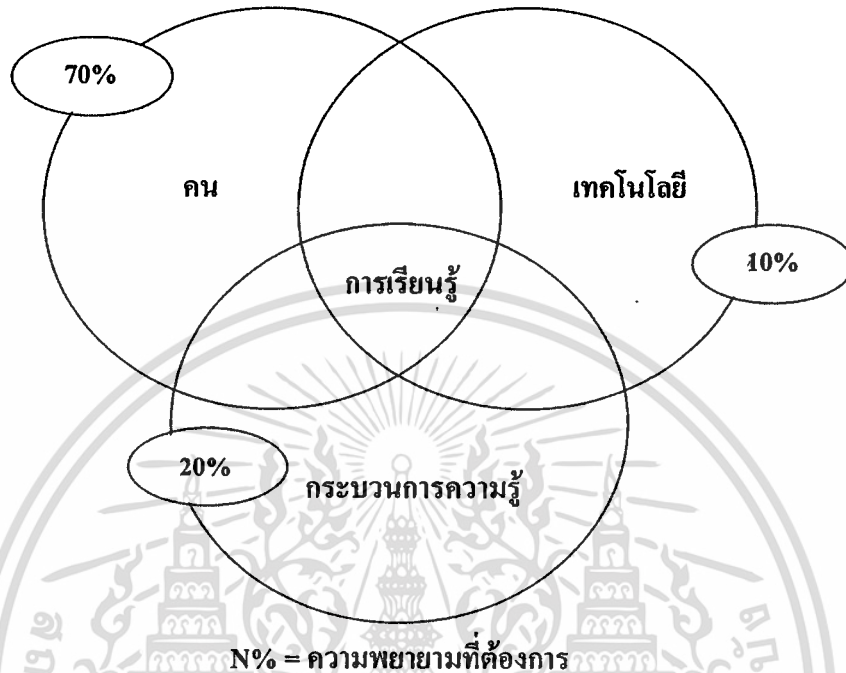
นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 : 64) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการ จัดการความรู้ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ
3. เพื่อเป็นการปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ Singapore Productivity and Standards Board (2001 : 38-39) โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.4 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

1) คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้ที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ คนเป็นผู้รับผิดชอบขององค์การ ซึ่งรวมทั้งการให้คุณค่าและพฤติกรรม โดยที่คนจะเป็นสิ่งแรกที่จะถูกพิจารณาในการจัดการความรู้

2) เทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น บ่อยครั้งที่เราจะเข้าใจกันผิดว่าเทคโนโลยีเป็นตัวหลักในการจัดการความรู้ แท้ที่จริงแล้วเทคโนโลยีสามารถทำให้จัดการความรู้ได้โดยการเชื่อมต่อกับคนและสารสนเทศเท่านั้น แต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ได้ เทคโนโลยีจะมีความสำคัญมากหากนำมาใช้กับคนและกระบวนการได้อย่างเหมาะสม

3) กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้งาน หรือเป็นการแบ่งปันความรู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ซึ่งบ่อยครั้งที่องค์กรจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่เส้นทางของกระบวนการเหล่านั้น โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.7 กระบวนการของการจัดการความรู้

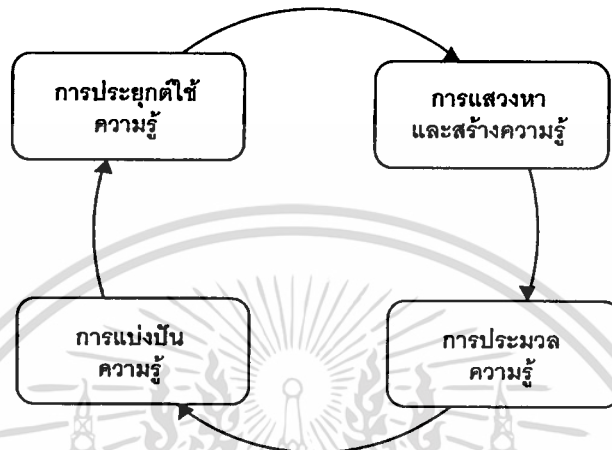
นักวิชาการหลายท่านได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการของการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้องค์การสามารถสร้างและจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้หลากหลาย ดังนี้

ตารางที่ 2.1 กระบวนการจัดการความรู้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

	Wiig (1993)	Marquardt (1996)	Dermaest (1997)	O'Dell (1998)	Probst et al. (2000)	Kucza (2001)	Dunlap et.al. (2000)	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (2546)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547)
การระบุความรู้ (Knowledge Identification)					✓	✓	✓	✓	✓
การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)		✓			✓		✓	✓	✓
การสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation)	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis/Synthesis)								✓	
การสะสม/จัดเก็บ/ประมวลความรู้ (Knowledge Collection /Storage/ Organization /Codification)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
การค้นคืนความรู้ (Knowledges Retrieval)		✓							
การเลือกใช้ความรู้ (Knowledge Pull)						✓			✓
การป้อนความรู้ (Knowledge Push)						✓			✓
การถ่ายทอด/แบ่งปัน/กระจายความรู้ (Knowledge Transfer/Sharing/Distribute)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
การเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ (Learning & Knowledge Application/Utilization)	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Knowledge Development/Update)					✓	✓	✓		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการของการจัดการความรู้ในภายองค์กร รวมถึง การพิจารณาใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกกระบวนการดังกล่าวที่มีนักวิชาการสนับสนุนตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป สามารถแบ่งขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้เป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งเป็นวัฏจักรที่ต่อเนื่อง กัน โดยมีแผนภาพและมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนสรุปใน บุญส่ง หาญพานิช (2547 : 50-55) ดังนี้



รูปที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้

1) การแสวงหาและสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป โดยความรู้สามารถแสวงหาได้จาก แหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การเปิดรับ ข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ สำหรับการสร้างรู้นั้นเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนใน องค์กรสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การนำความรู้เดิมที่อยู่ผนวกกับ ความรู้ใหม่ที่ได้รับ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมา นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัด ทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น และจะต้องแสวงหาและพัฒนาความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

ขั้นตอนแรกก่อนการแสวงหาความรู้ต้องระบุน้ำความรู้ก่อน เพื่อค้นหาว่าองค์กรมีความรู้ อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และคัดเลือกว่าความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี โดยการ ประเมินคุณค่าของความรู้ว่ารู้นั้นมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ เพื่อให้ ทราบว่าองค์กรขาดความรู้อะไรบ้าง ทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความ สิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม รวมทั้งยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กร สามารถใช้เป็นฐานในการต่อขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และใช้สำหรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 34)

2) การประมวลความรู้ (Codification Knowledge)

วัตถุประสงค์ของการประมวลความรู้ คือ เพื่อจัดความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญ แยกแยะประเภทความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ การจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ มีความชัดเจน เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว โดยเทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญมากในขั้นตอนนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการแบ่งหมวดหมู่ของความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้รู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่จะลงลึกในรายละเอียด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 24)

องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการประมวลความรู้ ต้องอาศัยหลักการ 4 ประการ ดังนี้ (Davenport & Prusak. 1998 : 43)

- (1) ต้องตั้งเป้าหมายของการประมวลรู้นั้น
- (2) ต้องสามารถแยกแยะความรู้ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
- (3) ต้องประเมินค่าความรู้ในด้านของควมมีประโยชน์และความเหมาะสมสำหรับการประมวล
- (4) ต้องหาสื่อกลางที่เหมาะสมสำหรับการจัดเก็บและเผยแพร่ออกไป

โดยความสำคัญของการประมวลรู้นั้น ไม่ได้อยู่ความสมบูรณ์ของข้อมูล แต่อยู่ที่ว่าข้อมูลนั้นมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือไม่

3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

หัวใจของการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การแบ่งปันความรู้ไปสู่ผู้อื่นทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถทำให้ผู้อื่นนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีแบ่งปันกัน ไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ความรู้จะถูกแบ่งปันกันจากความตั้งใจ เช่น การฝึกอบรม ข่าวสารในองค์กร หรือเกิดจากความไม่ตั้งใจ เช่น ประสบการณ์ในการทำงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา เป็นต้น การแบ่งปันรู้นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการกระทำ 2 อย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คือ การส่งออก (การส่งหรือการนำความรู้ไปให้ผู้รับ) และการซึมซับ โดยคนหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้รับนั้น ถ้าความรู้ไม่ถูกซึมซับ การแบ่งปันความรู้ก็ไม่เกิดขึ้น (Davenport and Prusak, 1998 : 57)

ความรู้โดยนัยซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลนั้น ในการแบ่งปันความรู้ จะต้องทำด้วยการพบปะกันติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ สำหรับความรู้ที่ชัดเจนซึ่งสามารถจัดทำในรูปแบบของเอกสาร หรือจัดทำฐานข้อมูล ซึ่งสามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการสืบค้นความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งานได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เป็นต้น

4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ เพื่อพัฒนาเพิ่มศักยภาพของ องค์การในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะถึงแม้ องค์การจะมีวิธีการ ในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือไม่สามารถก่อให้เกิดความคิดใหม่ได้ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ โดยองค์การจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลงมือทดลอง โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมา ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การ ด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547 : 15)

โดยธรรมชาติของคนทั่วไปที่มักจะมีใจและความเข้าใจและซึมซับความรู้ใหม่ได้ แต่ไม่เคยนำไปใช้ด้วยเหตุผลนานับประการ เช่น การไม่ให้ความเคารพนับถือเชื่อถือแหล่งที่มาของความรู้ ความหยิ่ง การไม่มีเวลา ไม่มีโอกาส หรือการไม่ชอบเสี่ยง เป็นต้น จึงทำให้ในบางครั้งการมีความรู้ อาจไม่ได้เป็นลักษณะเดียวกันกับการกระทำ

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร การจัดการความรู้จะ ประสบความสำเร็จไปไม่ได้ถ้าหากไม่มีบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลเป็นพิเศษ ที่คอยทำหน้าที่ดึงเอาความรู้ของคนเหล่านั้นออกมาจัดการอย่างเป็นระบบ และคอยอำนวยความสะดวกเครือข่ายความรู้ รวมทั้งทำหน้าที่ติดตั้งเครื่องมือ เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการจัดการ ความรู้ ให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

2.4 การแบ่งปันความรู้

หัวใจของการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุด คือ การแบ่งปันความรู้ร่วมกับผู้อื่นผ่านการทำงานร่วมกัน ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เนื่องจากการแบ่งปันความรู้สามารถทำให้เกิดการขับเคลื่อนความรู้ภายในองค์กร การที่บุคลากรภายในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือหน่วยงาน และระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ความรู้ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น เมื่อองค์กรมีการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยลดความซับซ้อน ลดความผิดพลาด ลดเวลาในการแสวงหาความรู้ใหม่และเมื่อมีการเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบและเครื่องมือต่างๆ ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาย่อมพัฒนาให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติในการทำงานที่ดีขึ้น โดยสิ่งสำคัญคือการทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเข้าใจในหลักการการแบ่งปันความรู้ และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้ หรือ Knowledge Sharing อาจเขียนโดยย่อว่า KS ในปัจจุบันนี้การแบ่งปันความรู้ยังไม่มีทฤษฎีมารองรับไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้การนิยามความหมายของการแบ่งปันความรู้ของนักวิชาการแต่ละท่านจึงแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Grant (1996 : 375) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของการสร้างประสิทธิภาพขององค์กรให้มีความเข้มแข็งโดยการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการนำมาแบ่งปันกันโดยพนักงานในองค์กร

Hansen (1999 : 106-116) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งกับหน่วยงานอื่น

Lubit (2001 : 173) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้/การถ่ายทอดความรู้ ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัย และ/หรือ ความรู้ที่ชัดเจนระหว่างบุคคล กลุ่ม และแผนกภายในองค์กรซึ่งความรู้ที่ได้จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน และทำให้สามารถปฏิบัติงานไปพร้อมกับการตีความในสารสนเทศเหล่านั้นได้ดี ภายในบรรยากาศและเทคโนโลยีที่สามารถถ่ายทอดกันได้

Gupta and Govindarajan (2000 : 71-80) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของการกำหนดความรู้ การนำความรู้ออก การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้เข้า ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กร

Leith and Rosen (2001 : 2-3) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการของหน่วยงานในองค์กรทำการเข้าถึงความรู้ที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานอื่น โดยการบันทึกและทำการเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Marali (2001 : 44-45) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นการนำความรู้เผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้ และแพร่หลายภายในองค์การ

Husted and Michalova (2002 : 73) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นการนำความรู้ไปเผยแพร่ให้สมาชิกเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหา และสามารถพัฒนาให้องค์การได้ความรู้ใหม่

Fang and Tsai (2005 : 62-67) กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือช่วยเหลือ โดยการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจ

สรุปได้ว่า การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การที่บุคลากรเอื้อความรู้ และประสบการณ์ สามารถเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ หลากหลาย ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาและใช้ให้ เกิดประโยชน์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 หลักการของการแบ่งปันความรู้

เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่อยู่ภายในของแต่ละคน ทำให้เราไม่สามารถสื่อสารทุก อย่างที่รู้ออกมาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องนำ หลักการหรือวิธีการการแบ่งปันความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือตัดแปลงหรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

Choi and Lee (2002 : 173-187) กล่าวถึง หลักการของเครือข่ายการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นการ เชื่อมโยงความรู้จากบุคคลสู่บุคคล โดยการทำให้เกิดพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ร่วมกัน การหล่อหลอมความรู้ร่วมกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการใช้ความรู้ ร่วมกันเพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าและผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ สอดคล้อง กับ Liebowitz (2001 : 100-111) ได้ศึกษาหลักการของพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันในการแบ่งปัน ความรู้นั้นเป็นการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนจากบุคคลสู่บุคคลรวมถึงความต้องการที่จะเข้าถึงความรู้ ของตัวบุคคลเอง

Hansen (1999 : 106-116) กล่าวถึง หลักการของการจัดการความรู้ บางองค์การเน้นให้ ความสนใจไปยังระบบเทคโนโลยี ที่มาช่วยจัดการความรู้ บางองค์การมุ่งให้ความสนใจที่ตัวบุคคล โดยมีแนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการจัดให้เป็นระบบ (Codification) กล่าวคือ ความรู้จะถูกรวบรวม กำหนดเป็น รหัสและเก็บรวบรวมไว้ในฐานข้อมูลซึ่งทุกคนในองค์การสามารถเข้าใจ เข้าถึงและใช้งานได้ง่าย
2. แนวทางบุคคลสู่บุคคล (Personalization) กล่าวคือ ความรู้ ความเชี่ยวชาญและภูมิ ปัญญาในตัวบุคคล สามารถแบ่งปันกันโดยการติดต่อสื่อสารสนทนาตัวต่อตัว ถ่ายทอดและการ ระดมความคิดสามารถสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง โดยการถามกลับไปมาเพื่อแก้ปัญหาแก่กัน

Petersen and Poulfelt (2002 : 19) กล่าวถึง หลักการของการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วย

1. การเก็บสะสมความรู้ (Knowledge Storing) เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์การนำไปใช้ได้ง่าย (Availability) ทั้งในอินเทอร์เน็ต และการใช้แหล่งข้อมูลความรู้ เป็นสิ่งเหมาะสมกับการเก็บความรู้ เนื่องจากในกระบวนการแบ่งปันความรู้ นั้นจะประกอบด้วยบุคคลสองฝ่ายคือ ผู้ส่งกับผู้รับ ซึ่งโดยปกติผู้ส่งไม่สามารถที่จะส่งผ่านความรู้ของตนเองได้ทั้งหมด กล่าวคือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมีมากกว่าสิ่งที่ถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นๆ และความเข้าใจในความรู้ของผู้ส่ง กับผู้รับก็อาจมีความเข้าใจหรือตีความหมายไม่ตรงกันก็ได้ ดังนั้น การทำแหล่งข้อมูลความรู้ของบุคคลหนึ่งจึงอาจมีการแปลความที่แตกต่างจากความคิดของอีกคนหนึ่งได้เช่นเดียวกัน หรืออาจพูดอีกอย่างว่าการบันทึก หรือเขียนสิ่งที่ตนเองเข้าใจลงไปนั้น ไม่ได้หมายความว่าผู้เขียนจะเห็นด้วยเสมอไป แต่อย่างไรก็ตามการเก็บความรู้ก็เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ

2. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) เป็นการเปิดเผยความรู้ผลงานต่างๆ มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานของบุคคลออกมาโดยการจัดทำวารสาร ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ และทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อำนวยความสะดวกให้สมาชิกในองค์การสามารถนำไปอ่านได้ทุกที่ ความรู้ควรมีความหลากหลายมิใช่จะมุ่งหมายให้มีการเปิดเผยความรู้เฉพาะในด้านใดด้านหนึ่งให้กับคนในองค์การเท่านั้น และต้องเป็นที่สนใจของบุคคลในองค์การด้วย ซึ่งในกรณีนี้ควรเผยแพร่ความรู้ในสิ่งที่เขาต้องการให้หลากหลายที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นบุคคลากรที่มีบทบาทมากที่สุดในกรณีนี้ คือ บรรณารักษ์ของห้องสมุด

3. การจัดแสดงความรู้ (Knowledge Exposure) เป็นการทำให้ความรู้มีความเด่นชัดสามารถถูกมองเห็น สังเกตได้โดยง่าย ได้แก่บอร์ดต่างๆ รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ที่ต้องการส่งให้ผู้รับ ยิ่งทำให้ความรู้สามารถถูกมองเห็นได้มากเท่าไร ก็จะทำให้มีผู้สนใจในความรู้ดังกล่าวมากขึ้นเท่านั้น เช่นเดียวกับการที่องค์การ มักจะมีการแสดงวิวัฒนาการขององค์การ เพื่อแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการขององค์การ ต่อบุคคลในองค์การและผู้มาเยี่ยม ซึ่งมีส่วนในการสร้างความเป็นตัวคนขององค์การได้ ควรมีการคัดเลือกรูปแบบการแสดงความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เป็นปัจจุบัน

4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นการส่งผ่านความรู้ ซึ่งได้จากการศึกษาจากการอบรม สัมมนา เข้าร่วมกิจกรรมหรือการเรียนของบุคคลากร โดยบุคคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดต่อให้ผู้อื่นในหน่วยงานได้รับทราบ รับรู้ ทั้งนี้อาจมีการส่งคนของหน่วยงานไปอบรมประชุมสัมมนา ซึ่งจะมีผลดีในการที่จะทำใหบุคคลในองค์การ ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมุมมองกับคนจากองค์การอื่น แต่ในการจัดส่งคนออกไปนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของหลักสูตร และคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมด้วยว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เช่นระดับของผู้เข้ารับการอบรม และแนวโน้มของการอยู่ทำงานให้กับองค์การ

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Exchange) เป็นการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการแบ่งปันความรู้ให้ความสำคัญต่อการสนทนา พูดคุย ระหว่างผู้ร่วมงานเกี่ยวกับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ หรือเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากบุคคลจะได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ผ่านทางการพูดคุย แต่สำหรับในองค์กร ขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยบุคคลที่หลากหลาย การแลกเปลี่ยนความรู้ดังกล่าวอาจทำได้ยาก การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรจะสำเร็จได้ต้องสร้างเครื่องมือ หรือรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับอำนวยความสะดวกให้บุคคลในองค์กร

6. การใช้ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Collectivism) เป็นการเชื่อมโยงและประกอบความรู้เข้าด้วยกันของบุคคลในองค์กร การพัฒนาให้สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการใช้ความรู้ร่วมกัน บุคลากรในองค์กรรู้สึกมั่นใจ สามารถพูดคุยอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการขอความช่วยเหลือ หรือการขอความเห็น หรือขอความรู้ก็ตาม ซึ่งสำหรับในบางองค์กรบุคคลในองค์กรก็อาจไม่กล้าที่จะถามคำถามบางอย่างที่อาจจะดูว่าไม่เข้าท่าได้ ดังนั้นการสอบถามกันอย่างไม่เป็นทางการจะเป็นสิ่งที่ช่วยตอบคำถามให้กับคนที่ไม่รู้ได้

หลักการทั้งหกประการนี้จำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมที่จะแบ่งปันความรู้ ในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งในสมัยก่อนสิ่งจูงใจมักจะเป็นเงิน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง แต่ปัจจุบันมีความคิดว่าสิ่งจูงใจแบบเดิมอาจใช้ไม่ได้ หรือไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องสำหรับบุคคลในองค์กรที่จะให้มีการแบ่งปันความรู้เป็นแบบยั่งยืน ดังนั้น การแบ่งปันความรู้ควรจะอยู่ร่วมกับกระบวนการ หรือเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำของคนในองค์กร และระบบบริหารขององค์กรควรส่งเสริมให้ทุกคนมีการแบ่งปันความรู้กันและกัน

2.4.3 ลักษณะของการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และหากพิจารณาถึงประเภทของ ความรู้ที่ถูกนำมาแบ่งปันกันอาจจะเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) หรือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) หรือเมื่อพิจารณาถึงลักษณะของความรู้ ความรู้ที่ถูกนำมาแบ่งปันกัน อาจเป็นในเรื่องของความคิดเห็นและการคิด (Opinion and Thinking) ความคิดเห็นใหม่ ๆ (New Idea) วิธีการ (Methodology) ความชำนาญ (Expertise) หรือประสบการณ์ (Experience) (ยูทธนา แซ่เตียว. 2547 : 245-246)

ในการที่จะทำให้บุคคลมีการแบ่งปันความรู้กันอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรมีการจัดเวทีในการแบ่งปันความรู้กัน เพื่อให้ความรู้เกิดการสั่นไหวทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะความรู้โดยนัย ซึ่งเป็นความรู้ภายในองค์กรที่มีอยู่เป็นส่วนใหญ่ โดยสามารถแบ่งเวทีแบ่งปันความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) เวทีจริง (Reality) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเผชิญหน้า (Face to Face) คือ เห็นหน้ากันจริง สัมผัสตัวจริงเสียงจริง เช่น การประชุม เวทีสัมมนา การเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างสายงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ส่งผลต่อผู้ฟังและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2) เวทีเสมือนจริง (Virtual) เป็นการสื่อสารกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จะไม่ได้สัมผัสตัวจริงกันแต่อาจเห็นภาพหรือได้ยินเสียงกันได้ผ่านทางเครื่องมือไฮเทค เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เป็นต้น

สำหรับความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของสื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นความรู้ที่ง่ายต่อการแบ่งปันกัน และสามารถแบ่งปันความรู้ได้เป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน โดยสามารถแบ่งประเภทของสื่อได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ซึ่งแสดงหรือจำแนก หรือเรียบเรียงสาระความรู้ โดยใช้ตัวหนังสือที่เป็นตัวเขียน หรือตัวพิมพ์เป็นสื่อ เพื่อแสดงความหมาย เช่น เอกสาร หนังสือ ตำรา หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร จดหมายเหตุ บันทึก รายงาน วิทยานิพนธ์ เป็นต้น

2) สื่ออิเล็กทรอนิกส์/สื่อเทคโนโลยี สิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ควบคู่กับเครื่องมือไฮเทคอุปกรณ์ หรืออุปกรณ์ หรือกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น วิกิพีเดีย เทปบันทึกเสียง สไลด์ ซีดี บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

2.5.1 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนผลักดัน สนับสนุนเกี่ยวกับหลักการ แนวทาง หรือวิธีการในการแบ่งปันความรู้ การปฏิบัติตนหรือการแสดงออกของผู้บริหารในความสามารถ การปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถสร้างความเข้าใจและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในสถานศึกษาให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2.5.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำการ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่ม กลุ่มบุคคล ดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน Shartle (1956 ; อ้างใน อาริรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 46) และ Owens (1987 : 128) กล่าวว่า ไม่ควรมุ่งแต่เพียงว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไร ในการที่จะ ช่วยกลุ่ม โดยจัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน และประสบผลสำเร็จ ในงานที่ทำอยู่

ดังนั้นจากความหมายของภาวะผู้นำ ในการที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จึงได้มีการศึกษาทั้งตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษา พฤติกรรมผู้นำ

Locke *et. al.* (1991 : 2-3) เน้นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นนิยามของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ถ้าไม่มีผู้ตามจะไม่มีผู้นำ และเน้นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้ว่า จะปลุกเร้าและสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างไร

2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการนำ ผู้นำต้องทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งมากกว่าสิ่งทั่วไปที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ถึงแม้ว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการภาวะผู้นำ แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คนบางคนเป็นผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำต้องการการนำผู้อื่นให้แสดงการกระทำในหลาย ๆ ทาง เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แสดงตัวแบบ ตั้งเป้าหมาย ให้รางวัลและลงโทษ ปรับรื้อโครงสร้างองค์การ สร้างทีมงานและสื่อสารวิสัยทัศน์

Dubrin (1998 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อบุคลากร โดยมีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์การ รวมถึงมีความคิดสร้างสรรค์ มีความไวในการรับรู้สิ่งรอบตัว มีความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถในการคิดสังเคราะห์ ในการสร้างความเข้าใจและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2.5.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การพัฒนาของทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งเป็นยุคต่าง ๆ ได้ 3 ยุค คือ ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Phase) ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral Phase) และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ยุคของการศึกษาสถานการณ์ (Situational Phase)

ยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำนั้นเป็นการมุ่งที่จะศึกษาคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกแยะตัวผู้นำไปในลักษณะต่างๆ ซึ่งเป็นช่วงตั้งแต่ปี 1904-1948 ช่วงนี้ได้หันมาสนใจในการทดสอบทางจิตวิทยากันมาก โดยที่จะพยายามหาว่าคุณลักษณะสำคัญอะไรบ้างที่จะบอกว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ Stogdill (1948 ; อ้างใน Romeo Cathy Carter. 1992 : 42) ได้รวบรวมผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกว่า 100 เรื่อง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 1904-1948 เขาพบว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำใดจะสามารถแยกแยะได้อย่างคงเส้นคงวาในการแยกให้เห็นความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งผลสรุปนี้และการศึกษาอื่นๆ พบว่า ไม่มีกลุ่มคุณลักษณะใดที่สามารถใช้แบ่งแยกผู้นำจากคนอื่นๆ ได้โดยที่ Stogdill ได้สรุปว่า บุคคลไม่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำโดยลำพัง

คุณลักษณะบางอย่างที่คิดดูว่า แบบแผนของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำต้องเกี่ยวพันกับคุณลักษณะ กิจกรรม และเป้าหมายของผู้ตามด้วย

ยุคที่สองของการศึกษาภาวะผู้นำมีพื้นฐานจากทฤษฎีด้านพฤติกรรม ช่วงนี้เน้นการมองคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ และมองว่าเขาทำอะไรเมื่อเขากำลังนำผู้อื่น คือ มองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย ช่วงนี้ เป็นการพัฒนามากกว่าช่วงแรก ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ เช่น แบบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอิตาเลียปไต (Autocratic) ประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laisser-Faire) พบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และลดกลุ่มก้ำวร้ายที่เกิดขึ้นมากที่สุดด้วย

ตัวอย่างงานวิจัยที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่ง คือ ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเป็นงานวิจัยของกลุ่มโอไฮโอ สเตท (Ohio State Research Team) โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Consideration) และมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งกลุ่มนี้มองผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ และประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นผู้ที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง ผู้เขียนบางคนเห็นพ้องกับการวิจัยของกลุ่มโอ ไฮ โอ ที่ว่า กลุ่มที่มุ่งมิตรสัมพันธ์สูง และกลุ่มที่มุ่งงานสูงสามารถจูงใจ และสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานได้สูง แต่ก็มีผู้ไม่เห็นด้วย เช่น การวิจัยของ Schriesheim (1980 : 349) สรุปว่าแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงนั้น ไม่มีในความเป็นจริง และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้นำได้ทั้งหมด ส่วน Kerr et. al. (1974 : 63) เน้นว่า ถึงแม้จะเป็นความจริงที่ว่าผู้วิจัยหลาย ๆ คน พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งโดยที่จริงเป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์สูงทางด้านลบ ผลสรุปที่ต่างไปนี้ อาจเกิดจากผลของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์และหรืองานสูง โดยที่ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ มีงานวิจัยบางตัวอย่างที่พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับสัดส่วนของผลจากการบริหารและจัด โครงสร้างงาน โดยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของผู้ตาม ความคับข้องใจ การ โอนย้าย และการปฏิบัติงานด้วย

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติของกลุ่ม โอไฮโอ สเตท ยังคงเป็นทฤษฎีที่กว้างขวาง และใช้ เป็นแนวทางสำหรับทฤษฎีอื่น ๆ ของงานวิจัยและกรอบวิจัยมาจนปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้มีมุมมองที่ลึกซึ้ง ในขณะที่มีแนวคิดพื้นฐานหลากหลาย และล้มเหลวในการเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Kerr et. al. 1974 : 62)

Blake and Mouton (1964 : 113) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนามตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเป็นทฤษฎีพฤติกรรม และนำเอาพื้นฐานจากทฤษฎี 2 มิติที่เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน นำมาจัดตาข่ายการบริหาร โดยมุ่งไปที่มุ่งงานและมุ่งคน แล้วแบ่งภาวะผู้นำได้ 5 แบบ ที่เรียกว่า Task, Team, Country Club, Impoverished หรือ Middle of the Road ได้สรุปว่า ผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้วอาจจะเปลี่ยนแบบไปได้ ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

นักวิจัยอื่น ๆ ที่ทำการวิจัยในช่วงการศึกษาพฤติกรรม ได้แก่ Likert (1967 : 144) ได้ศึกษาโดยเน้นถึงปัญหาของการเพิ่มระดับผลผลิตในกลุ่มทำงาน ซึ่งการศึกษาของเขามีพื้นฐานมาจากแนวคิดของกลุ่มมิชิแกน (Michigan Group) การวิจัยของเขาได้ผลสรุปว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จสูง ได้แก่

1. มีการตั้งเป้าหมายและสื่อสารชัดเจนถึงเป้าหมาย (Clearly Communicate Goals)
2. ใช้การนิเทศงานทั่วไปในการบริหาร (Tend to Use General Supervision)
3. เน้นในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในปัญหาของผู้ร่วมงาน
4. ใช้แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบประชาธิปไตย

งานวิจัยในระยะหลังต่อมาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ การศึกษาในทฤษฎีเหล่านี้จะมีแนวคิดที่ปัจจัยสถานการณ์หรือปัจจัยแทรกซ้อนนั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจของผู้ตามทฤษฎีสถานการณ์ที่นำมาทดสอบมากที่สุด คือ รูปแบบตามทฤษฎีของ Fiedler (1967 : 76) (Fiedler's Contingency Model of Leadership) และทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) Evans (1993 : 359) และ House (1971 : 321) ทฤษฎีสถานการณ์มีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งอาจจะไม่สามารถจัดการหรือมีความสามารถเพียงพอในสถานการณ์อื่นๆ ทฤษฎีสถานการณ์แนะนำว่า ประสิทธิภาพของผู้นำในแบบต่างๆ ขึ้นกับลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม เป้าหมาย และสถานการณ์ขณะนั้น ความคิดเห็นของนักทฤษฎีตามสถานการณ์นั้นมีหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามควรหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บางคนกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบการนำของตน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ในขณะที่บางคนแนะนำว่า ผู้นำควรเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับแบบภาวะผู้นำของตน การเปลี่ยนสถานการณ์พอสรุปได้ว่า หมายถึง เรื่องของโครงสร้างของงาน การใช้อำนาจกับผู้ตาม การสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับผู้ตามในทางบวก

Fiedler ได้พัฒนารูปแบบสถานการณ์ โดยเน้นที่การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รูปแบบนี้กล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นกับบุคลิกของผู้นำ และระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ สภาพตามสถานการณ์พิจารณาจากพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Task-Oriented) หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) ที่เหมาะสม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ปรับพฤติกรรมให้ไปสู่สภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้ ผู้นำที่ได้ผ่านการอบรมสามารถแยกแยะ และปรับสถานการณ์ เพื่อให้การใช้แบบภาวะผู้นำของเขาเป็นไปอย่างเหมาะสม

รูปแบบของ Fiedler มีจุดแข็งหลายประการ คือ สามารถทำความเข้าใจได้ว่า ทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิผลมากกว่าคนอื่นๆ รูปแบบตามสถานการณ์จะกล่าวว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่สุด และนำไปปรับใช้ได้ในทุกๆ สถานการณ์ ตามรูปแบบของ Fiedler นั้น ในสถานการณ์ที่เชื่อถือ ผู้นำสูงและไม่เชื่อถือผู้นำสูงนั้น ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงที่สุดในการนำไปสู่ เป้าหมาย ส่วนในสถานการณ์อื่นๆ ที่เชื่อถือผู้นำปานกลางควรใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์

จุดบกพร่องหลายอย่างของทฤษฎีนี้ ได้แก่ ตัวแปรด้านสถานการณ์หลักๆ ไม่ได้แยก ชัดเจน คือ ทฤษฎีไม่ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่เชื่อถือผู้นำมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นอย่างไร ทฤษฎีนี้ไม่เน้น คือ ผู้นำต้องประจักษ์ใน สถานการณ์ที่เขาประสบด้วยตนเอง

โดยสรุปแล้ว รูปแบบตามสถานการณ์ของ Fiedler สามารถใช้ประโยชน์ในการเป็น เครื่องมือวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ของบางกลุ่มในด้านความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของผู้นำ คือ มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ และการจัดการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้แนะนำ ไม่มีแบบภาวะผู้นำ เพียงเดี่ยว ๆ ที่นำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถปรับ พฤติกรรมให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เขาเป็นอยู่

Hersey and Blanchard (อ้างใน อรรถพ วงศ์เจริญสถิตย์. 2544 : 23) ได้เสนอทฤษฎี วงจรชีวิตของ Hersey and Blanchard's Life Cycle Theory เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงของ ทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้รวมเอาองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างในด้านพฤติกรรม ด้านงาน และความสัมพันธ์โดยที่ไม่ได้มองเพียงแค่พฤติกรรม แต่ทฤษฎีนี้ยังมองว่าการรวมเอาองค์ประกอบ ที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากการนำเอาพฤติกรรมมุ่ง กิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์มาศึกษา Hersey and Blanchard ยังเอาตัวแปรด้านวุฒิภาวะของ ผู้ตามมาศึกษาด้วย วุฒิภาวะของผู้ตามนั้นรวมถึงความมีศักยภาพสูงพอจะบรรลุเป้าหมาย มีความ เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีการศึกษา และประสบการณ์มาก Hersey and Blanchard แนะนำว่า ยิ่ง ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงเท่าใดผู้นำยิ่งควรมุ่งมิตรสัมพันธ์ให้มาก และลดระดับภาวะผู้นำแบบ มุ่งกิจสัมพันธ์ลง จุดบกพร่องอย่างหนึ่งของทฤษฎีนี้ คือ การละเลยในตัวแปรด้านสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งมีอิทธิพลในสถานการณ์ตรงนั้นอย่างไรก็ตามนับเป็นหนึ่งในทฤษฎีสถานการณ์ที่มีความ ยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากพอสมควร

House (1971 : 321-338) ได้เสนอทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของ (House's Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงทฤษฎีตามสถานการณ์ ตามที่ Kerr *et. al.* (1974 : 68-74) กล่าวว่า ทฤษฎี วิถีทางสู่เป้าหมายเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบันในการที่จะใช้ตรวจสอบผลจากตัว แปรแทรกซ้อน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์กับความพึง พอใจ แรงจูงใจขวัญ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายผลของพฤติกรรม ผู้นำ ต่อความพึงพอใจในงานได้อย่างคงเส้นคงวามากกว่าผลลัพธ์อื่นของทฤษฎี เช่น การจูงใจ และการ ปฏิบัติงานของผู้ตาม (Hoy and Miskel. 1991 : 274) อีกทั้งเป็นทฤษฎีที่ได้รับความนิยมปัจจัยด้านสถานกา ณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงว่า ทำอย่างไรพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย Evans และ House ได้พัฒนาขึ้นอีกในปี 1971 โดยรวมเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้าไว้ ทฤษฎีนี้ได้รับการตรวจสอบและขยายมากขึ้นในเวลาต่อมา (Yukl. 1981 : 144)

ตามทฤษฎีนี้ ผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นเพราะเขาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจ ทฤษฎีนี้เรียกว่า วิถีทางสู่เป้าหมาย เพราะมีสิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นหลักว่าทำอย่างไรผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้ตามทั้งในเรื่องเป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคคลากร และวิถีทางสู่การบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีนี้แนะนำว่า พฤติกรรมของผู้นำ คือ การจูงใจ หรือความพึงพอใจในระดับที่พฤติกรรมนั้นสามารถเพิ่มการบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม และมีหนทางชัดเจนไปสู่เป้าหมายนั้น ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่จะตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังกล่าวว่า ทิศนคติของแต่ละบุคคล เช่น ความพึงพอใจต่อการดูแลนิเทศ หรือความพึงพอใจกับงาน หรือพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมผู้นำความพยายามต่องาน ซึ่งมีผลจาก (1) ระดับงาน หรือพฤติกรรมนั้น สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งเรียกว่า ความคาดหวัง (2) การประเมินผลลัพธ์ คือ คนจะได้รับความพึงพอใจกับงานของเขา ถ้าเขาคิดว่า งานนั้นนำไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าสูง และเขาชอบทำงานหนักถ้าเขาเชื่อว่า ความพยายามของเขานำไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าสูง เหตุผลเชิงทฤษฎีนี้สามารถนำมาใช้ทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ เช่น ทำไมผู้นำปฏิบัติตัวไปในหนทางนั้นๆ หรือทำอย่างไร พฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม (House and Mitchell. 1974 : 81-97)

ตามทฤษฎีของ House ผู้นำเป็นแหล่งสำคัญของการจูงใจ โดยที่พฤติกรรมของเขาเป็นสิ่งที่ จะเพิ่มผลการทำงานที่ดีได้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่า เป็นการเอื้ออำนวยไปสู่เป้าหมายที่ดีมีประโยชน์กับเขา และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า การใช้ความพยายามที่สูงและการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดี เขาจะชอบทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือการได้รับการยกย่องให้เกียรติแต่ถ้าผลตอบแทนที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดก็ไม่สามารถสูญเสียชื่อเสียง หรือมีความเสี่ยงเกิดกับบุคคลมากขึ้น (Bryman. 1986 : 138)

ทฤษฎีนี้มีแนวทางที่จะอธิบายถึงผลของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ที่มีทัศนคติ หรือความคาดหวังของผู้ตาม 3 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจของผู้ตาม
2. การยอมรับในตัวผู้นำของผู้ตาม
3. ความคาดหวังของผู้ตามที่จะเพิ่มความพยายามขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมี

ประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานนี้เป็นแนวทางให้ได้รับรางวัล

ประเภทของพฤติกรรมผู้นำในทฤษฎีนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership or Instrumental Leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของเขาให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร สร้างส่วนที่เป็นความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มวิธีการปฏิบัติงาน และให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการอย่างเคร่งครัด

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเป็นมิตรและใกล้ชิดกับผู้ตามจะทำในสิ่งที่ดี และเป็นความต้องการของผู้ตามจะรักษาความเสมอภาคให้ความเป็นมิตร และความใกล้ชิดในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกัน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรม โดยที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ตามจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อื่นๆ โดยผู้นำจะเป็นคนๆเดียวกันได้ในหลายๆสถานการณ์ เช่น ผู้นำจะสั่งการต่อผู้ตามบางคน และมีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม หรือแบบสนับสนุนในส่วนอื่นแต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ไม่สามารถอธิบายผลจากความพึงพอใจ และความคาดหวังได้ (House and Mitchell, 1974 : 83) House ได้นำเอาแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายที่ Evans พัฒนาขึ้นมา แล้วนำมาข้อบกพร่อง ตลอดจนจุดที่น่าสนใจจากงานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มาแล้ว นำมาสร้างเป็นข้อเสนอ และข้อสันนิษฐาน รวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ผู้นำจะปฏิบัติให้ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้กลุ่มดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งพฤติกรรมมีหลากหลายรูปแบบที่ต้องคำนึงถึงถึงสถานการณ์ กลุ่มบุคคล และงานเป็นสำคัญ ผู้นำที่ดีควรมีศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิภาพ

2.5.1.3 ภาวะผู้นำกับการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกคนควรส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังต่อการเสริมสร้างและปลูกฝังพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์การ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากรด้วยการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริม สนับสนุนและให้คำยกย่องชมเชย

Burke and Litwin (1992 : 523-545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ และพวกเขาเสนอว่ามีงานวิจัยที่แสดงว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ และภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การผลกระทบของผู้นำในวัฒนธรรมองค์การและภาระขององค์การถูกบันทึกไว้ในรูปของบทความบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำควรให้ความสนใจ ผู้นำควรมีความเปลี่ยนแปลงอย่างไร และมีบทบาท อย่างไรในองค์การ แสดงว่า การแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับผู้บริหาร ซึ่งผู้นำต้องมองไปถึงสภาพแวดล้อม และปัญหาที่สำคัญ แล้วจึงทำการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติขององค์การ แต่บทบาทความเป็นผู้บริหารจะถูกกำหนดเมื่อคนหนึ่งมีแนวทาง และการปฏิบัติเป็นรูปแบบของสมาชิกเอง และการฝึกปฏิบัติจึงเป็นพฤติกรรมแบบแผน ในขณะที่พวกเขาจะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และวัสดุอุปกรณ์ในการวางยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

Meisel and Fearon (1996 : 180) เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติต่างสุดขององค์การ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การว่าดีเพียงใด สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในองค์การ คือ การปฏิบัติของผู้นำ เพราะในการสร้างการเรียนรู้ต้องการผู้นำ 1) ที่ คั้นพบช่องว่าง หรือความต้องการข้อมูลตามที่องค์การต้องการ 2) ที่ทดลองวิธีการปฏิบัติแบบใหม่ 3) ที่มีการติดตามข้อมูลสารสนเทศตามที่ต้องการ 4) ที่ตีความและส่งข้อมูลไปสู่ความรู้ที่ใช้ได้ โดยทักษะความเป็นผู้นำสามารถฝึกฝนได้กับสมาชิกทุกระดับในองค์การ ดังนี้ 1) การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 2) การฟัง ตั้งคำถาม และดูรูปแบบข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการ 3) การแลกเปลี่ยนการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ 4) การมีประสบการณ์ ทดสอบ ความคิด และพฤติกรรมใหม่ๆ กับผู้อื่นเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง และ 5) แบ่งปันความคิด การให้รางวัล และคุณค่าความเปลี่ยนแปลงกับคนอื่น ๆ

Burke and Litwin (1992 : 523-545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำสนับสนุนสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการปฏิบัติการขององค์การกับความเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำได้รับข้อมูลสารสนเทศก็จะนำไปใช้ เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำและสมาชิกเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ พวกเขาจะเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์

Kotter (1996 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 86) กล่าวว่า ความแตกต่างของกิจกรรมจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งเป็นความซับซ้อน การแข่งขัน และเป็นกลไกนั่นเอง นอกจากนี้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทั้งภาวะผู้นำและการจัดการผู้นำจะต้องจัดการความเปลี่ยนแปลง และความซับซ้อนซึ่งมีความแตกต่าง 4 ประการระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้นำจะจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะจัดการกับความซับซ้อน
2. ผู้นำจะกำหนดทิศทางและพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะวางแผนและจัดการ

งบประมาณ วางจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้นำจะจัดการควบคุมบุคคล ผู้บริหารจะจัดการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิก

4. ผู้นำจะจงใจและเป็นแรงบันดาลใจ ผู้บริหารจะควบคุมและแก้ไข้ปัญหา

ผู้นำมีหน้าที่ตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์การและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์ และความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒนาวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การต่างๆ มองว่า ความคิดแบบระบบมีลักษณะแบบอิสระที่หลากหลาย และผู้นำก็มีความท้าทายในการบริหารจัดการบุคลากร ความท้าทายนี้คือ การสื่อสารนั่นเอง ความคิดและวิสัยทัศน์ของผู้นำต้องถูกส่งไปยังหน่วยงานต่างๆ และส่งยังแต่ละบุคคลในองค์การด้วย สมาชิกในองค์การต้องเข้าใจและเชื่อถือในความคิดของผู้นำที่กำลังสนับสนุนองค์การ แลการวางแผนทางเป็นการให้สมาชิกปฏิบัติตามทิศทางเดียวกัน และต้องเอื้ออำนาจต่อการคิดริเริ่มในฐานะที่เป็นจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำต้องเข้าใจความต้องการพื้นฐานของผู้ตามที่ต้องการความสำเร็จ ความเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับ และความเป็นตัวของตัวเอง ในองค์การการเรียนรู้ ผู้นำเป็นผู้ที่ร่วมเรียนรู้ และเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ และต้องให้ความสำคัญกับการสนทนา ปรัชญาหรือ เป้าหมาย เป็นการวางแผนทางการปฏิบัติงานขององค์การ ผู้นำต้องพัฒนา วัฒนธรรมการเป็นผู้นำในองค์การ โดยการรับผิดชอบในการเป็นผู้จูงใจ ต้นแบบ ผู้สื่อสาร ผู้เรียนรู้ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้สร้างความน่าเชื่อถือ และควรให้สมาชิกทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมด้วย

Katz and Kahn (1966 : 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มอิทธิพลให้มากกว่า หรือเหนือกว่า หรือทำให้เกิดการยินยอมกับแบบแผนขององค์การ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ในขณะที่การจัดการเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่

Burns (1978 : 20) แนะนำความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า ผู้นำตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ซึ่งผู้นำและผู้ตามต้องเพิ่มระดับการจูงใจ และระดับของศีลธรรมให้สูงขึ้น ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนจากผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้จูงใจหรือธรรมซึ่งจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

Tichy and Devanna (1990 : 87) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ความสามารถในการปรับ หรือจัดการกับองค์การให้ประสบความสำเร็จด้วยผลงานของสมาชิก และแรงบันดาลใจทางด้านศีลธรรม ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและหนักแน่น ต้องเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพและผลที่ตามมา นอกจากนี้ อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้มององค์การไปสู่อนาคต และความสามารถในการสร้างสรรค์ พัฒนา คิด และมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์

Trice and Beyer (1993 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับผลที่ตามมาทางวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบสำหรับ 1) การเป็นแหล่งความคิด ซึ่ง

จะลดความไม่มั่นใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 2) การสร้างความคิด ความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนร่วมทางวัฒนธรรม 3) สื่อความคิดผ่านองค์กร โดยพยายามสร้างความเข้าใจร่วมกัน

Roll (1995 : 103) แนะนำว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับวินัยแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

Senge (1990 : 341-357) กล่าวว่า ผู้นำต้องตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการสนับสนุนที่จูงใจสมาชิก ผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ผู้นำเป็นนักร้องแบบ เพราะผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การโดยตรง เพราะบทบาทนี้ต้องการให้ผู้นำกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมเป้าหมายของการเรียนรู้ ผู้นำควรเข้าใจกับสมาชิก ให้เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานว่า พวกเขาเป็นผู้นำทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันที่สำคัญ และต่อการควบคุมในแต่ละบุคคล เพราะความรู้สึกร่วมกันนี้ คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความเป็นสมาชิกที่เป็นแรงผลักดันไปสู่วิสัยทัศน์ที่เป็นจริงขององค์การ

Marquardt (1996 : 106-107) มองว่า ผู้นำเป็นนักร้องแบบที่ต้องตรวจสอบความเหมาะสมระหว่าง เทคโนโลยี โครงสร้าง ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม ผู้นำต้องออกแบบนโยบาย และยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน ในองค์การการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำเน้นการอยู่ภายใต้การเรียนรู้ ผู้นำเปรียบเหมือนผู้ให้คำแนะนำ โต้แย้ง และที่เลี้ยง ผู้นำจะร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ช่วยให้สมาชิกมี รูปแบบวิธีการคิดใหม่ และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้นำจะต้องสนับสนุนการคิดแบบสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรม เกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การต่อไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน รวมถึงการเปิด โอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถสร้างความเข้าใจและเป็นแบบอย่างที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์อันดีในองค์การเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจ

2.5.2 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์จัดเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีระบบ มีทิศทาง มีระเบียบแบบแผนที่จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจและปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เป็นการกำหนดข้อตกลง เป้าหมาย ขอบข่ายหรือกรอบการปฏิบัติงาน ลำดับขั้นตอน และการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา ยุทธศาสตร์ในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในองค์การถือเป็นสิ่งสำคัญเพราะความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่มนุษย์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หากองค์กรใดสามารถจัดการหรือบริหารความรู้ที่มีอยู่ได้จากบุคลากรในทุกระดับขององค์กร และจากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้ที่ผ่านกระบวนการบริหารที่เป็นระบบจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้

องค์การนั้นๆ สามารถที่จะพัฒนา และสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อองค์การได้ ซึ่งจะช่วยให้้องค์การนั้นสามารถเจริญเติบโตได้ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.5.2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์เป็นคำที่ใช้มากในวงการทหารและใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันไป เช่น ยุทธวิธี กุศโลบายหรือกลยุทธ์ เป็นต้น คำว่า "Strategy" มาจาก "Strategos" ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า "Stratos" ซึ่งหมายถึง "Army" หรือ "กองทัพ" ผสมกับคำว่า "Agein" ซึ่งหมายถึง "Lead" หรือ "นำหน้า" จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า "Leading the Total Organization" หรือ "การนำทางให้องค์การโดยรวม" ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการจะทำ "อะไร" ให้สำเร็จ และทำ "อย่างไร" นักวิชาการได้ให้ความหมายและคำจำกัดความไว้ ดังนี้

Chandler (1962 : 13) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นความคิดในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวของหน่วยงาน รวมทั้งการยอมรับวิธีการในการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

Anthony (1965 : 24) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Glueck (1977 : 338) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า เป็นแผนซึ่งได้ทำขึ้นไว้อย่างเป็นทางการ มีความสมบูรณ์ ง่ายต่อความเข้าใจ และเป็นการผสมผสานความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นหลักประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะต้องประสบความสำเร็จ

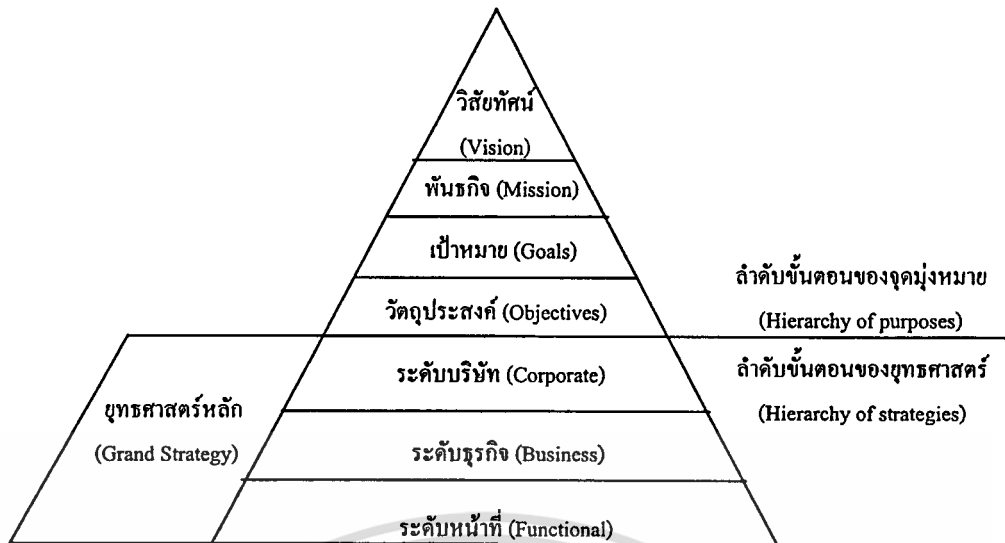
สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ ขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานในระยะยาวตามภารกิจหลักขององค์การ โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานขององค์การซึ่งดูได้จากวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

2.5.2.2 ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ

1. จุดมุ่งหมาย (Purpose) หมายถึง ้องค์การต้องการในอนาคต จุดมุ่งหมายสามารถกำหนดได้ 4 ประการ คือ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) พันธกิจ (Mission) (3) เป้าหมาย (Goals) และ (4) วัตถุประสงค์ (Objectives) การจัดลำดับขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายเริ่มจากเจาะจงน้อยที่สุด คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ไปยังเจาะจงมากที่สุด คือ วัตถุประสงค์ (Objective) ทั้ง 4 ประการเป็นแนวทางที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ จากแนวความคิดอย่างกว้างไปยังการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง (Specific Objectives)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



รูปที่ 2.6 ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์

การลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมาย (Hierarchy of Purposes) เป็นรูปแบบจุดมุ่งหมายขององค์กร 4 ประการ คือ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) พันธกิจ (Mission) (3) เป้าหมาย (Goals) และ (4) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย 4 ประการนี้จะช่วยเป็นแนวความคิดอย่างกว้างในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง วัตถุประสงค์เหล่านี้จะช่วยธุรกิจในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการและควบคุม

การลำดับขั้นตอนของยุทธศาสตร์ (Hierarchy of Strategies) มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ (1) ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และ (3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่

2. วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) วิสัยทัศน์ หมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นการต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุดเป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง

3. พันธกิจ (Mission) เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับยุทธศาสตร์ แผน และการออกแบบงาน จุดเริ่มต้นของการออกแบบงานการบริหาร การออกแบบโครงสร้างการบริหาร ไม่มีสิ่งใดง่ายหรือปรากฏชัดเจนที่จะทราบพันธกิจขององค์กรคืออะไร พันธกิจขององค์กร (Organizational Mission) เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กรและลักษณะงานขององค์กร

4. เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กร จะต้องพยายามให้เกิดขึ้นเป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญ ที่ต้องการเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้น หลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่ง ซึ่งธุรกิจต้องการบรรลุผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายโดยทั่วไปเป็นปรัชญาของอุดมการณ์ เป้าหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับ เป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุถึงอุดมการณ์นั้น ส่วนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นข้อความอย่างกว้างของอุดมการณ์ขององค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผลพันธกิจ (Mission) เป้าหมายเป็นความมุ่งหมายขององค์การ หรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น หรือเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นอุดมการณ์ในการใช้ความพยายามขององค์การเพื่อใช้เป็น เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

5. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ลักษณะวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้ (1) อาจเป็นได้ทั้งวัตถุประสงค์การเงินและไม่ใช้การเงิน (2) เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายาม (3) การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา (4) วัตถุประสงค์จะเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล (5) วัตถุประสงค์จะลดข้อขัดแย้ง และ(6) วัตถุประสงค์สามารถวัดได้

6. นโยบายขององค์การ (Organizational Policy) นโยบายขององค์การประกอบด้วย ข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารการพิจารณาเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ในการควบคุม นโยบายจะระบุถึงลักษณะอย่างกว้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดการปฏิบัติการและการควบคุมยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จ นโยบายส่วนใหญ่มีลักษณะกว้าง และมีผลกระทบที่สำคัญในองค์การแต่จะไม่ซับซ้อนผลกระทบภายในองค์การ มีการออกแบบเพื่อช่วยตัดสินใจ ตลอดจนมีเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจง นโยบายจะช่วยให้สมาชิกขององค์การ ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

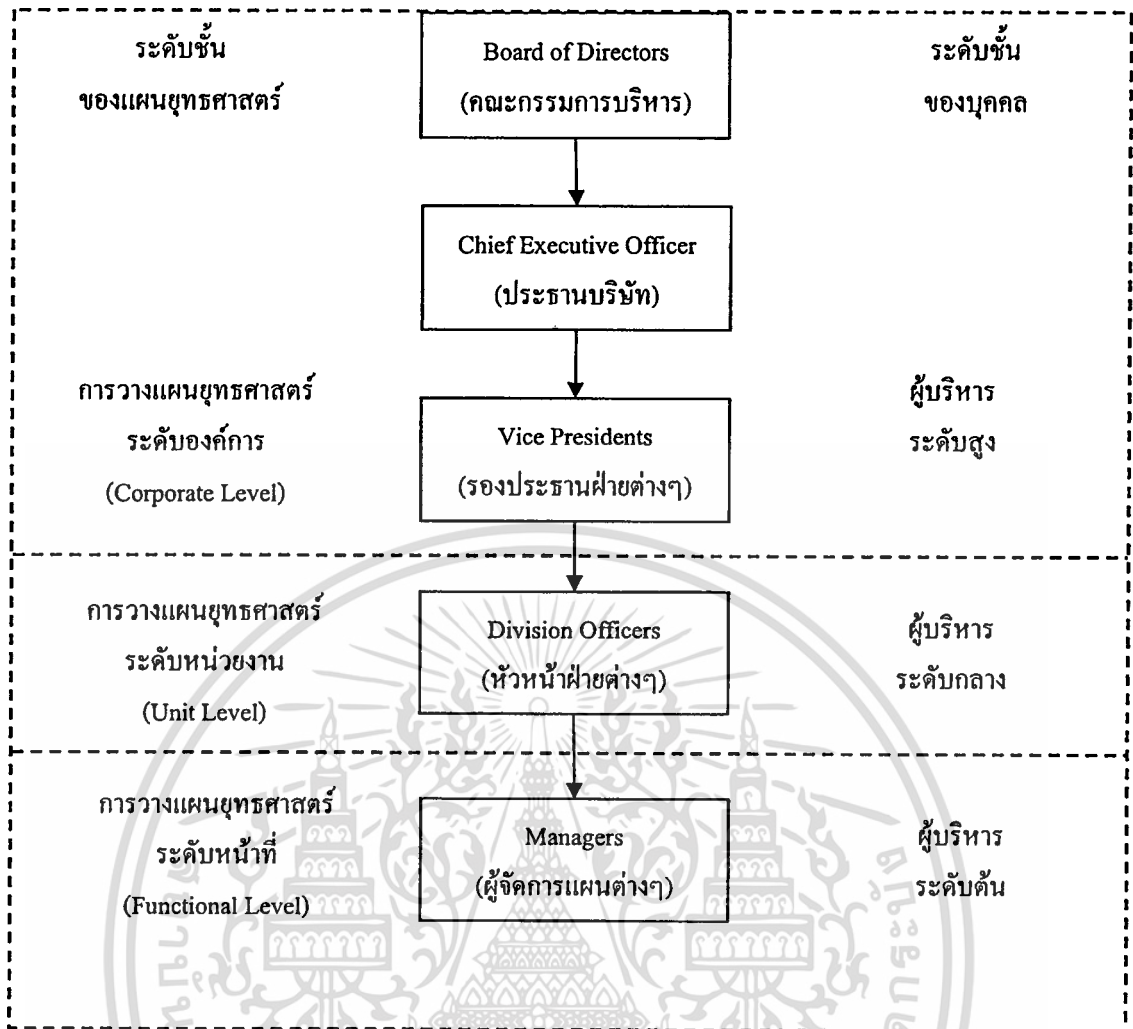
การเปรียบเทียบ นโยบาย (Policy) กับยุทธศาสตร์ (Strategy) นโยบาย (Policy) หมายถึงแนวทางที่กำหนดขึ้นมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์การ เพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์การ ส่วนยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

2.5.2.3 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic) หรือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิง

ยุทธศาสตร์ และตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ยุทธศาสตร์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจการรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Environment) การกำหนดยุทธศาสตร์อาจหมายถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) พันธกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และยุทธศาสตร์ (Strategies) (2) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External Opportunities and Threats) และ(3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) ปัจจัย 3 ประการ นี้ใช้เพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

2. ระดับชั้นของการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนเป็นพันธกิจของทุกระดับชั้นภายในองค์การ หากเราจะพิจารณาจำแนกบุคคลในองค์การเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูงระดับกลาง และระดับต้นแล้ว บุคคลทั้ง 3 ระดับย่อมมีส่วนในการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น โดยระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ (Corporate-Level Strategic Planning) ระดับกลางจะทำหน้าที่วางแผนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสูง และเรียกการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับนี้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-Level Strategic Planning) ส่วนระดับต้นจะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับแผนระดับหน่วยและเรียกการวางแผนยุทธศาสตร์ระดับนี้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategic Planning) ระดับชั้นการวางแผนยุทธศาสตร์โดยสัมพันธ์กับระดับของบุคคล และกับระดับ โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การมีลักษณะ ดังรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 ระดับชั้นของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Level) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินการให้เป็นที่ไปตามพันธกิจขององค์กร (Organizational Mission) และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร ประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร และในการวางแผนระดับนี้ผู้วางแผนจะต้องวางแผนดำเนินการโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้ 1) อะไรคือวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) อะไรคือสิ่งที่องค์กรควรจัดทำ 3) อะไรคืออุดมการณ์และปรัชญาขององค์กร 4) ธุรกิจขององค์กรประกอบด้วยอะไรบ้าง และ 5) จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร

การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน (Unit Level) ซึ่งเป็นการวางแผนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในองค์กรนั้น กล่าวคือ หากเป็นแผนงานของหน่วยงานบุคคลจะต้องเป็นไปตามเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นโยบายการบริหารบุคคลของระดับสูงเป็นต้น การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการการกำหนดงานของแต่ละหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่กึ่งนโยบาย และกึ่งปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นตัวกันชนของผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น และในการวางแผนระดับนี้ผู้วางแผนจะต้องวางแผนดำเนินการโดยตอบคำถามดังต่อไปนี้ 1) อะไรเป็นการบริการหรือพันธกิจเฉพาะของหน่วยงาน 2) ใครเป็นผู้รับบริการหรือลูกค้าของหน่วยงาน 3) ทำอย่างไรจึงจะบริการให้ดีที่สุด และ 4) ทำอย่างไรหน่วยงานจึงจะปฏิบัติได้สอดคล้องกับอุดมการณ์ และปรัชญารวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยรวม

การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Level) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรการการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละโครงการนั่นเอง เช่น รายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของฝ่ายบุคคล รายละเอียดการจัดทำบัญชีรายรับ-จ่าย และอื่น ๆ เป็นต้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นในองค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า แผนชนิดนี้เป็นรายละเอียดที่หัวหน้างานกำหนดให้สมาชิกปฏิบัติกันเอง

3. องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิบัติพันธกิจใด ๆ ขององค์การจะแวดล้อมด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ องค์ประกอบภายนอกแผน ซึ่งหมายถึง สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ อันอยู่ภายนอกแต่มีผลกระทบต่อ การวางแผน เช่น สภาพสังคม ภาวะทางการเมือง ระเบียบและกฎหมายของสังคม องค์ประกอบอีกลักษณะหนึ่ง เรียกว่า องค์ประกอบภายในแผน หมายถึง ส่วนต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีส่วนประกอบที่เป็นไปตามลำดับขั้น ดังต่อไปนี้

3.1) เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals) ซึ่งเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นว่า องค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินงานไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

3.2) พันธกิจขององค์การ (Missions) เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่า หน่วยงานหรือองค์การจะต้องทำอะไรบ้าง

3.3) ยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า องค์การจะเลือก วิธีการใด ในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3.4) นโยบาย (Policies) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ

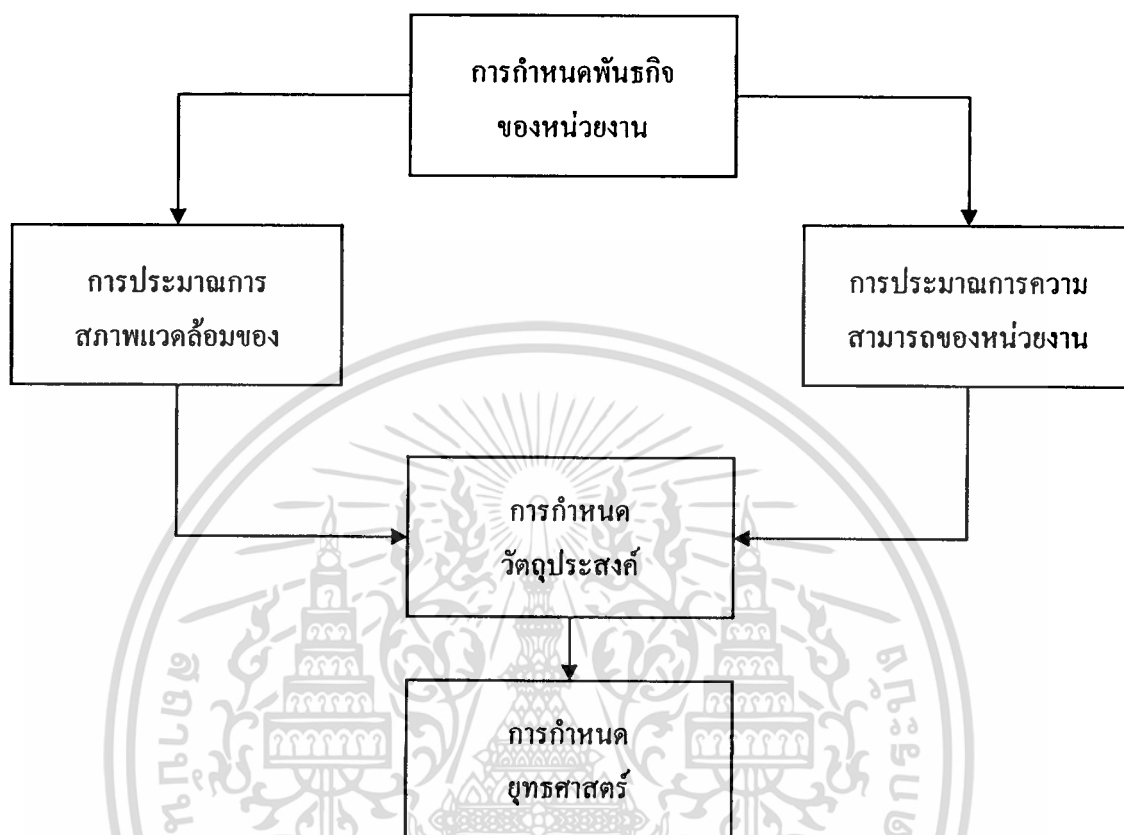
3.5) การตัดสินใจ (Decisions) เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

3.6) การลงมือปฏิบัติ (Actions) เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริงหรือลงมือทำจริงในการปฏิบัติงาน

4. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์มีแนวคิด 4 ประการที่ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน (Mission Determination) การประมาณการความสามารถของหน่วยงาน (Organizational Assessment) การประมาณการสภาพแวดล้อมของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยงาน(Environmental Assessment) และการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Objective Setting) แล้วจึงกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Setting) ในการดำเนินงานความสืบเนื่องและความเชื่อมโยงของแนวคิดทั้ง 4 ประการ สรุปได้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.8 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

จากรูปที่ 2.8 สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

การกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน (Mission Determination) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดแรกในการสร้างแผนยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดว่า อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จและทำขึ้นเพื่อใคร และทำแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด การกำหนดพันธกิจของหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และความเชื่อขององค์กรด้วย

การประเมินการสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (Environmental Assessment) หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่อยู่ภายนอก แต่อาจมีผลหรือมีอิทธิพลต่อหน่วยงาน เช่น การแข่งขันจากหน่วยงานอื่น ๆ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ค่านิยม ทศนคติ และปัจจัยอื่น ๆ เป็นต้น

การประเมินความสามารถของหน่วยงาน (Organizational Assessment) หมายถึง การพิจารณาถึงสถานะต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เช่น ความสามารถของบุคคล ข้อได้เปรียบ และจุดอ่อนของหน่วยงาน เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เมื่อประมาณการต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กรได้แล้ว ผู้บริหารก็จะต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไรหรือไม่ ถ้าทำอะไรอย่างไร ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นแนวทางหรือทิศทางการทำงานให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

เมื่อองค์ประกอบทั้ง 4 ได้ถูกพิจารณาและกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการแล้ว การกำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ (Strategy Setting) ในลักษณะเป็นมาตรการและรายละเอียดจึงจะมีความเป็นไปได้ ซึ่งแนวคิดและองค์ประกอบดังกล่าว เรียกว่า การวางแผนยุทธศาสตร์

2.5.2.4 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ คือ (1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม

การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่า ยุทธศาสตร์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะประเมินผลกระทบของยุทธศาสตร์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการ ซึ่งต้องตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมซึ่งประกอบด้วย (1) ประเด็นสำคัญซึ่งตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ (2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกหน่วยต่าง ๆ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) เกิดจากการประสานประสานกัน ภายในองค์กรเดียวกัน

2. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนด โครงสร้างขององค์กร และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ (Centralization) ความเป็นรูปแบบ (Formalization) และความสลับซับซ้อน (Complexity) แต่ละทางเลือก ตลอดจนการสร้างข้อได้เปรียบ (Advantage) ข้อเสียเปรียบ (Disadvantage)

3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ (1) เพื่อ

ติดตามการปฏิบัติการตามแผน (2) เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังกไว้

4. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) เป็นวิธีการซึ่งปัจจัยต่าง ๆ สามารถประสมประสานกันภายในองค์การโดยผู้นำ

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นระเบียบวิธีการดำเนินงานที่ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร และการพัฒนางานในความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Time Plan) โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะให้สมาชิกมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การต้องกำหนดยุทธศาสตร์หลัก และยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิบัติงานประจำปี

2.5.2.5 ยุทธศาสตร์กับการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ตรงในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถรับรู้ความสามารถในพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ร่วมกับผู้อื่นของตนเองสูง ได้มากยิ่งขึ้น การสร้างเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

Burke and Litwin (1992 : 523-545) กล่าวว่า สิ่งที่ผู้นำและสมาชิกเชื่อว่าเป็นความมุ่งหมายที่สำคัญขององค์การ จริงๆแล้วพันธกิจเป็นการตอบคำถามที่ว่า ทำไมองค์การจึงดำรงอยู่ได้ การกำหนดพันธกิจเป็นบ่อเกิดของความมุ่งหมาย ทิศทาง และจุดประสงค์

Kanter (1997 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 79) กล่าวว่า บทบาทของพันธกิจเป็นตัวกระตุ้น โดยการทำให้สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญของงานที่พวกเขาทำ สำหรับเหตุผลนี้จึงจำเป็นที่แต่ละบุคคลและแต่ละกลุ่ม จะต้องเข้าใจบทบาทที่จะช่วยส่งเสริม และสนับสนุนพวกเขาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

Senge (1998 : 303) กล่าวว่า พันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายขององค์การ พันธกิจจะแสดงถึงเหตุผลพื้นฐานสำหรับการคงอยู่ขององค์การ ยุทธศาสตร์เป็นวิธีการวางแผนองค์การให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และยังเป็นการวางโครงสร้างจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายในพันธกิจด้วยซึ่งยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจขององค์การ เพราะเป็นการวางแผนการจัดการสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และเป็นการสำรวจและเป็นการบรรลุถึงคุณภาพภายในองค์การระหว่างองค์การกับสถานะแวดล้อม

Thompson and Weiner (1996 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 80) กล่าวว่า แนวคิดทางยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ พวกเขา กล่าวว่า ทั้งจุดมุ่งหมายและการวางแผนจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีวางแผน พวกเขามองว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ เครื่องมือทางความคิดขององค์การสำหรับการคิดที่สำคัญ และการเรียนรู้เกี่ยวกับการบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

Redding (1994 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 80) กล่าวว่า บทบาทขององค์การแห่งการเรียนรู้ทางด้านยุทธศาสตร์ไม่ได้ถูกกำหนดตามเวลาแต่ยังเป็นการสะท้อนถึงการวางแผน

Burke and Litwin (1992 : 523-545) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์อ้างถึงการแสดงความเชื่อของผู้เกี่ยวข้องกับการแข่งขันภายในสภาวะแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรมขององค์การ นั่นคือ แผนการสำหรับการประสานงานความร่วมมือภายในและภายนอก และเพื่อแสดงบทบาทการใช้ระบบองค์การต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นอกจากนี้พวกเขายังกล่าวถึงการกำหนดพันธกิจที่สะท้อนถึงความคิดของผู้นำ และการจัดทิศทางสำหรับยุทธศาสตร์การตัดสินใจ ถ้ารวมถึงค่านิยมขององค์การมันก็สะท้อนถึงวัฒนธรรมทางองค์การด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ในการแบ่งปันความรู้ คือ การกำหนดข้อตกลง เป้าหมาย ขอบข่าย หรือกรอบการปฏิบัติงาน ลำดับขั้นตอน และการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรโดยมี เพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกันสามารถเป็นทั้งผู้ให้และรับข้อมูลโดยง่ายอย่างสะดวกไม่มีอุปสรรค รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์อันดีในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายในสถานศึกษา

2.5.3 ระบบบริหาร

ระบบบริหารในการสนับสนุน ในการจัดโครงสร้าง จัดสรรคน จัดงบประมาณ การกำหนดกระบวนการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การสามารถประสานงานร่วมมือกันสร้างองค์ความรู้ร่วมกันขึ้นมาได้เป็นสิ่งสำคัญ โดยการยกระดับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์การต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี บุคลากรสามารถแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน อุทิศตน มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เข้มแข็งให้แก่องค์การได้

2.5.3.1 ความหมายของระบบ

Hicks (1972 : 461) กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกันหรือมีผลกระทบ ต่อกันและกัน

Semprevivo (1976 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือระบบ คือ การปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในการกระทำกิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ และการดำเนินงานบางอย่าง

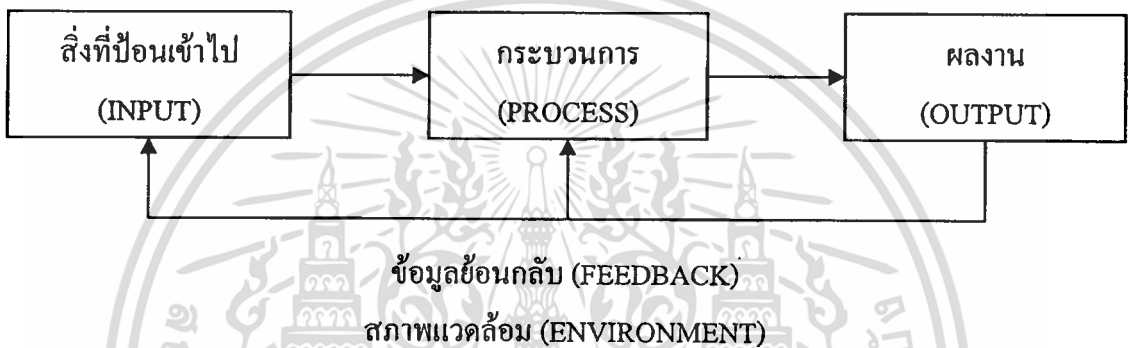
Kindred (1980 : 6) กล่าวว่า ระบบ คือ ความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่าง ๆ ภายในระบบเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

สรุป ระบบ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การพึ่งพาอาศัยกัน และการผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของระบบหรือองค์การนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.3.2 องค์ประกอบของระบบ

ระบบ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป หรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) หรือผลผลิต (Product) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดมิได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงานส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย นอกจากนี้ ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดชนิดที่อาจกล่าวได้ว่า ระบบจะได้รับข้อมูลนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างหรือผลิตผลงานให้กับสภาพแวดล้อมเช่นเดียวกัน Philip (1992 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 98)



รูปที่ 2.9 องค์ประกอบและวัฏจักรของระบบ

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบการศึกษา ตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษา ได้แก่ วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

ผลงาน (Output) หรือ ผลผลิต (Product) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตรภาพ เป็นต้น

2.5.3.3 ระบบในองค์กร

ในการดำเนินงานภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมข้างต้นภายในองค์กร สามารถแยกได้เป็น 3 ระบบ คือ

1. ระบบโอกาส คือ ระบบการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ที่ดีที่สุดสำหรับการ การ หรืออภินัยเป็นส่วนของการกำหนดทิศทางของการทำงานขององค์กรในสภาพแวดล้อม ภายนอกที่มองไปในอนาคต โดยสภาพดังกล่าว ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้อง รับผิดชอบ ต้องสามารถติดตาม เสาะแสวงหาโอกาสที่ดีที่เป็นเส้นทางปลอดภัยที่จะช่วยให้องค์กร ทุ่มทรัพยากรต่างๆ และผูกพันอยู่กับกิจกรรมที่ซึ่งกำลังเจริญเติบโต และส่งผลให้องค์กรได้รับ ผลสำเร็จหรือได้กำไรโดยมีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุด โดยที่ระบบโอกาสนี้ เป็นระบบของการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยตรง จึงเป็นระบบที่อยู่ระหว่างองค์ การกับสภาพแวดล้อม และในเวลาเดียวกันภาระงานบริหารของผู้บริหารถือว่าเป็นงานด้านการ บริหารโอกาส (Opportunity Management)

2. ระบบงาน คือ ระบบของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้ภายในองค์กรเพื่อสำหรับการ ปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ระบบงานนี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็น ทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นจะต้องทำจะประกอบด้วยปัจจัยทางวัตถุดิบของ เช่น เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ทุกอย่างที่น่าเข้ามาในองค์กรนี้ต่างก็มีต้นทุน ที่องค์กรต้องใช้จ่ายไป และจัดหามาเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน และหากมีการใช้ปฏิบัติงาน การ สิ้นเปลืองก็จะเกิดขึ้นจนกระทั่งหมดไปมากที่สุด ดังนั้น ในประการแรก เพื่อให้สามารถรักษาทรัพยากร ที่จะถูกใช้ไปโดยไม่สูญเปล่า ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องถูกนำมาจัดเตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบ โดยมีการ แบ่งสรรสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของงานแต่ละด้านที่มีอยู่ ประการที่สอง คือ การต้องดำเนินการจัดเตรียมทรัพยากรที่มีการแปลงออกมาเป็นระบบการปฏิบัติงาน ที่ประกอบด้วย เครื่องจักร และอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ และ โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ มีเครื่องจักรที่ทันสมัย มีเทคโนโลยีที่ เหมาะสม และมีวิธีการปฏิบัติงานที่สะดวก ประหยัด รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงในตัวด้วย ระบบงานจึงครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างองค์กร และลึกลงไปถึงวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ และ ได้ผลสูงตลอดเวลา ซึ่งภาระการบริหารของผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นภาระงานที่สำคัญด้านหนึ่ง ภายในองค์กร ผู้บริหารจะสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ขั้นหนึ่ง คือ การทำให้องค์การ มีโอกาสใช้ทรัพยากรไปอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพ และประหยัดตรงกับความต้องการของสภาวะ งานที่กำลังผูกพันซึ่งต้องทำตามแผนการบริหารระบบงาน (Task or Work System Management) ซึ่ง ขอบเขตของงานด้านนี้ทุกอย่างต่างเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมหรือกำกับ สามารถ บริหารหรือจัดการให้เป็นไปในทางหนึ่งทางใดได้

3. ระบบบุคคล คือ ทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ พร้อมทักษะ ความชำนาญ และความสามารถ ที่จะนำเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เหล่านี้จะเป็นผู้ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น เงินทุน สิ่งของ วัตถุดิบ และจะเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำกิจกรรม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่าง ๆ เช่น เดินเครื่องจักรหรือคอยให้บริการตามหน้าที่ เป็นต้น ผลงานที่ได้ออกมาจากการงานที่ได้ดำเนินไปจะดีมากหรือน้อยเท่าไรนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานจะทุ่มเทมากน้อยเพียงใดหรือไม่มันจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความพึงพอใจของบุคลากรที่อาจผันแปรไปด้วยปัจจัยทางเหตุผล หรืออารมณ์ในทางต่างๆ ได้เสมอ ภาระงานบริหารด้านนี้ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนของงานที่เข้าสู่การปฏิบัติจริงจึง โดยผู้ปฏิบัติงานนี้ จึงถือได้ว่าเป็นงานทางด้านการบริหารบุคคล ที่เป็นเรื่องของความรู้จักงูใจคนปฏิบัติงาน หรือศิลปะการบังคับบัญชา

2.5.3.4 กระบวนการวิเคราะห์ระบบ

การวิเคราะห์ระบบ เป็นกระบวนการการศึกษาถึงขอบข่ายของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ กระบวนการวิเคราะห์ระบบประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2535 : 73-77)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Problem Definition)

การที่จะวิเคราะห์ระบบได้อย่างถูกต้องนั้น ผู้บริหารหรือผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องระบุปัญหาที่แท้จริงให้ได้ โดยจะต้องสามารถระบุถึงตัวปัญหาและสาเหตุของปัญหาให้เห็นโดยชัดเจน พร้อมทั้งจัดลำดับความจำเป็นของปัญหาเหล่านั้นว่าเป็นปัญหาใด ควรได้รับการพิจารณาก่อนหรือหลัง ทั้งนี้เพื่อให้การแก้ปัญหาถูกจุดและทันต่อเหตุการณ์

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection and Analysis)

ผู้วิเคราะห์ระบบมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดปัญหา และทำให้ปัญหามีความชัดเจนโดยพยายามค้นหาข้อมูล และความจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น กิจกรรมนี้เรียกว่าการเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล และวิจารณ์วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ว่าเกี่ยวข้องพันสำคัญกับปัญหามากน้อยเพียงใดหรืออย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระบบทางเลือก (Analysis of Systems Alternatives)

การวิเคราะห์ระบบ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขระบบงานนั้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องหาแนวทางเลือกหลาย ๆ ทาง และจะต้องวิเคราะห์ให้เห็นโดยชัดเจนว่า แต่ละทางเลือกนั้นมีข้อดีข้อเสีย หรือข้อจำกัดอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายผู้บริหาร หรือฝ่ายที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ผู้วิเคราะห์ระบบไม่ควรอย่างยิ่งที่จะกำหนดทางเลือกให้เพียงทางเดียว หรือชี้แนะว่าจะต้องตัดสินใจในทางเลือกนั้น

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดความเป็นไปได้ (Determination of Feasibility)

ขั้นนี้เป็นขั้นตอนที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วของฝ่ายบริหาร โดยทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้วนั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ปฏิบัติ หรือดำเนินการได้ทันที แต่จะต้องได้รับการศึกษาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้เสียก่อนว่า แนวทางเลือกนั้นจะ

ประสบความสำเร็จหรือไม่ และมีอัตราเสี่ยงมากน้อยเพียงใด และเป็นที่ยอมรับของฝ่ายอื่น ๆ หรือไม่ การศึกษาความเป็นไปได้ของระบบนั้น สามารถวิเคราะห์ได้จากคำถามดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร และระบบรูปแบบใดที่สามารถสนองตอบปัญหาเหล่านั้นได้
2. สมรรถภาพของทรัพยากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งจะสนองตอบต่อรูปแบบของระบบนั้นหรือไม่

3. รูปแบบใหม่ของระบบจะมีผลกระทบในทางที่ดีต่อองค์การ ต่อขวัญกำลังใจของบุคคล

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเค้าโครงละเอียดของระบบ (Development of the Systems Proposal)
ถ้าผู้วิเคราะห์ระบบต้องการสนับสนุนระบบใหม่ที่ได้ปรับปรุงขึ้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องสร้างความเข้าใจกับทุกบุคคลในหน่วยงานอย่างชัดเจนด้วยเอกสาร ข้อมูล ข้อดี และข้อเสียที่ได้องเตรียมไว้ให้พร้อมเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาและตกลงใจในการนำไปสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาเค้าโครงละเอียดหรือ โครงร่างของระบบจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และจะต้องมีวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติไว้โดยชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่ายในองค์การ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาระบบนำร่องหรือระบบต้นแบบ (Pilot or Prototype Systems Development)
การพัฒนาระบบนำร่องหรือระบบต้นแบบเป็นวิธีการที่ทำขึ้น เพื่อทดสอบความเป็นไปได้ของระบบที่ได้รับการปรับปรุงว่าจะสามารถดำเนินงานด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพหรือไม่ การใช้ระบบนำร่องหรือระบบต้นแบบเพื่อการวิเคราะห์ระบบทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. แนวทางการแก้ปัญหาที่นำเสนอแปลกใหม่จนคนทั้งหลาย ไม่แน่ใจว่าจะเป็นไปได้และไม่เคยปรากฏว่ามีที่ใดใช้มาก่อนเลย หรือเป็นวิธีการที่แตกต่างไปจากวิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างสิ้นเชิง

2. ควรใช้การทดลอง หรือระบบนำร่องเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการนำเอาระบบใหม่ไปปฏิบัติ เพราะระบบนำร่องจะทำให้มีการทดสอบระบบใหม่ และมีการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 การออกแบบระบบ (Systems Design)

การพัฒนากลไกเพื่อให้ระบบทำงานได้เรียกว่า การออกแบบระบบ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิเคราะห์จะต้องแน่ใจว่าระบบที่ได้รับการวิเคราะห์เป็นระบบที่ทำงานได้ กล่าวคือ เป็นระบบที่มีข้อมูลนำเข้า (Input) มีวิธีการหรือข้อเสนอแนะในการทำงานของระบบโดยชัดเจน และเชื่อแน่ว่าจะต้องมีผลงาน (Output) ที่มีคุณค่าเกิดขึ้น

อนึ่งถ้าการวิเคราะห์ระบบในขั้นตอนต้น ๆ เป็นไปโดยถูกต้องและผู้วิเคราะห์ระบบมีทั้งรายละเอียดและข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอ การออกแบบระบบจะมีความสมบูรณ์และเป็นไปตามแผนหลักของระบบที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาโครงการ (Program Development)

ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้วิเคราะห์ระบบ คือ การวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ของระบบ ซึ่งได้แก่ โครงการหรือรายการทั้งหลายที่เป็นส่วนประกอบของระบบ และในการวิเคราะห์รายการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโครงการของระบบนั้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องมีความรับผิดชอบหลายประการ คือ

1. ต้องให้รายละเอียดที่ชัดเจนและสมบูรณ์
2. หาข้อมูลและรายละเอียดที่จำเป็นเพิ่มเติม
3. ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารงานกับผู้ปฏิบัติงาน
4. กำหนดเกณฑ์ในการทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นของรายการ หรือโครงการ ใหม่ ๆ
5. ติดตามตรวจสอบข้อสัญญากับผู้บริหารโครงการว่าโครงการทั้งหลาย ดำเนินงานเสร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้องเป็นระเบียบและทันตามกำหนดเวลา

ขั้นตอนที่ 9 การใช้ระบบ (Systems Implementation)

ระบบใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้น และนำไปใช้จะต้องมีความยุ่งยากน้อยที่สุด อย่่างไรก็ตามความสับสนยุ่งยากในการใช้ระบบใหม่ขึ้นอยู่กับความจริงหลายประการ เช่น ความเคยชินกับระบบเก่า เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ที่ได้รับเพิ่มเติม การใช้ระบบใหม่และเครื่องมือใหม่จะเป็นไปอย่างได้ผลถ้าได้มีการวางแผนไว้รอบคอบ บุคลากรได้รับการฝึกฝนไว้อย่างดีเยี่ยม และวิธีการดำเนินงานมีความเป็นระบบ อย่่างไรก็ดี ถ้าการใช้ระบบใหม่มีความยุ่งยากมากจนกระทั่งผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ควรใช้ระบบคู่ขนานควบคู่กันไป ระบบคู่ขนาน หมายถึง การใช้ระบบใหม่และระบบเก่าควบคู่กันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 10 การติดตามประเมินผลระบบ (Systems Follow-up)

ไม่มีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จะประกันได้ว่า ปัญหาจะไม่เกิดขึ้นในระยะเริ่มแรกของการใช้ระบบใหม่และเมื่อใดก็ตามที่มีปัญหาเกิดขึ้นผู้ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความสามารถที่จะแก้ไขได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างมาก ที่จะต้องวางแผนเพื่อติดตามการดำเนินงานของระบบ โดยผู้วิเคราะห์ระบบควรกำหนดจุดตรวจสอบไว้เป็นระยะหรือทุกขั้นตอนถ้าสามารถทำได้ และจุดตรวจสอบนั้นไม่ควรกำหนดในลักษณะที่เป็นการชี้ขาดแน่นอนว่าจะต้องเป็นจุดนั้นจุดนี้ จุดใดที่เห็นว่าจำเป็นจึงควรกำหนดหรือระบุเอาไว้ แต่ถ้าการดำเนินงานไม่เกิดปัญหาก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบ ควรไปตรวจสอบที่จุดอื่น จุดใดมีความบกพร่องจะต้องปรับปรุงแก้ไขโดยรีบด่วน และถ้ามีความจำเป็นจะต้องแก้ไขระบบก็ต้องทำ ทั้งนี้เพื่อให้ระบบใหม่เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

สรุป ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

2.5.3.5 ระบบบริหาร

Robbins (2002 : 6) กล่าวว่า การบริหารเป็นการประสานกิจการงานหลายๆ งานในองค์การ มีผลสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดการ การนำและ การควบคุม เมื่อองค์การสามารถประยุกต์ศาสตร์ทางกระบวนการบริหาร จึงจะทำให้สามารถบริหารจัดการขององค์การให้เกิดความเป็นเลิศตามภารกิจที่ตั้งไว้ การนำแนวคิด หลักกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในส่วนการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น เนื่องด้วยหลักสูตรระยะสั้นมีบทบาทและเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน ประกอบกับสังคม สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มีการแข่งขันทางอาชีพกันสูงขึ้น เทคโนโลยีพัฒนาอย่างรวดเร็ว และบุคคลากรมีความหลากหลาย (Multicultural) การมีกระบวนการบริหารงานที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งช่วยให้คนสามารถดำรงอยู่ และพัฒนาภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน ทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ของคนในท้องถิ่นและใกล้เคียงมีทิศทาง มีเป้าหมายชัดเจนในการดำรงชีวิต ตามสภาพความเป็นจริงใช้ทรัพยากร ได้คุ้มค่าและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Wehrich and Koontz (1993 : 4) กล่าวว่าไว้ว่า หน้าที่ของบริหารที่จะทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ต้องใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ให้นำบุคคลปฏิบัติในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ Bovee and others (1993 : 5) กล่าวว่าไว้ว่า หน้าที่ของการจัดการมี 4 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ

Koontz and et.al. (1968 : 226) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร เมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Wehrich and Koontz (1993 : 717) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผน คือการเลือกภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการก่อนการตัดสินใจลงมือปฏิบัติ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริอร ชันชหัตต์ (2539 : 45) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนหมายถึงการตกลงใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำเท่าไร (How Many) ทำทำไม (Why) ทำเมื่อใด (When) ทำที่ไหน (Where) ทำกับใคร (Whom) ใครเป็นผู้ทำ (Who) และทำอย่างไร (How) โดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และการจัดการมาประสานสัมพันธ์และจัดเป็นระบบขึ้น

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 35) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผน (Planing) เป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ เริ่มจากภารกิจ (Mission) ตามด้วยจุดหมาย (Goals) และแผน(Plans) ที่จะให้บรรลุจุดหมาย (Goals Attainment)

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 105) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผน คือ การกำหนดวิธีการกระทำ (แผนงาน) ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ

พรหมพิไล คุณาพันธ์และคณะ (2535 : 43) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้แต่เริ่มแรก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542 : 149) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด (การเลือก) ภารกิจ (Missions) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจ การเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต

สรุปได้ว่า การวางแผน ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือแนวปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามที่มุ่งหวังไว้

Filley and House (1969 ; อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์. 2537 : 112–113) กล่าวถึง ข้อดีและประโยชน์ของการวางแผนว่าการวางแผนมีประโยชน์สำหรับการบริหารและต่อองค์การดังนี้ คือ

1. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์การสามารถได้ประโยชน์ ในการที่จะผลักดันตนเองให้เป็นไปตามที่ต้องการในอนาคต มากกว่าที่จะยอมรับสภาพสุดแต่ที่จะเป็นไปอย่างไรก็ได้ ทั้งนี้เพราะในสภาพที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดทำเป็นแผนงานไว้นั้น เท่ากับทำให้องค์การอยู่ในฐานะที่ผูกพันที่จะพยายามทำสิ่งที่ต้องการให้บังเกิดผลขึ้นได้ การผูกพันตนเองเช่นนั้นช่วยให้องค์การอยู่ในภาวะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ถ้าหากปราศจากแนวทางปฏิบัติที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์การจะอยู่ในฐานะที่หยุดอยู่กับที่ และปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามยถากรรม และที่ทำได้ก็เพียงแต่การเดินตามวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. การวางแผนช่วยให้มีหนทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงานได้ ทั้ง 3 กรณีด้วยกัน คือ ประการแรกหากได้มีการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การมีส่วนร่วมในการวางแผนแล้ว แผนงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นก็จะมีคุณภาพ ซึ่งจะได้รับความแนะนำที่เป็นประโยชน์จากทุกระดับในองค์การซึ่งจะช่วยให้แผนงานทั้งหมดเป็นแผนงานที่ดีได้ ประการที่สอง การให้มีมีส่วนร่วมในการวางแผนช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะเป็นเป้าหมายร่วมอันเดียวกันซึ่งความเข้าใจที่มีอยู่ระหว่างกันดังกล่าวนี้ จะช่วยให้ข้อแตกต่างหรือข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลน้อยลงไป ประการที่สาม การให้มีมีส่วนร่วมในการวางแผน ย่อมจะสนับสนุนให้ทุกคนมีความผูกพันอยู่กับแผน เพราะในการที่เขาได้เป็นผู้จัดทำแผนขึ้นมาด้วยนั้น ทำให้เกิดทัศนคติร่วมกันจะถือว่า แผนที่จัดทำขึ้นเป็น แผนของเรา มากกว่าที่จะเป็น แผนของเขา ซึ่งในกรณีเช่นนี้ย่อมเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การวางแผนจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการวางแผนมักจะทำงานได้คุณภาพสูงกว่า และทำนองเดียวขององค์การที่มีการจัดให้มีการวางแผนขึ้นใช้เป็นทางการ มักจะมีประสิทธิภาพผลผลิตมากกว่าองค์การที่ใช้วิธีการวางแผนไม่เป็นทางการ หรือที่ไม่ได้กระทำจริงจัง นอกจากนี้ เมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานในทุกจุดทุกระดับ ทั้งในแง่ของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจด้วยกลุ่มคณะกรรมการและส่วนรวมก็จะสูงขึ้นด้วย

เสนาะ ดิยาว (2544 : 84-85) กล่าวถึงผลดีของการวางแผนมี 4 ประการ คือ

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร แยกได้เป็น 2 อย่างคือ ควรเน้นอะไรและควรยืดหยุ่นอะไร (Focus and Flexible) ทั้งสองอย่างจะช่วยสร้างอำนาจในการแข่งขันขององค์การการปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจสรุปได้ 4 หัวข้อ คือ ประการแรก จะมุ่งไปในทางไหนจึงจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด ประการที่สอง ควรทำอะไรก่อนหลังจึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประการที่สี่จะปรับตัวอย่างใดจึงจะสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดผลดีที่สุด

2. ปรับปรุงการประสานงานให้ดีขึ้น ในองค์การย่อมประกอบด้วยระบบย่อยและกลุ่ม (Subsystem and Group) หลายระบบและหลายกลุ่ม แต่ละระบบแต่ละกลุ่มต่างมีเป้าหมายของตัวเองและต่างทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวเองทั้งนั้น เมื่อมีการวางแผนอย่างดีกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละระบบและแต่ละกลุ่มจะสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม โดยเป้าหมายในระดับสูงเป็นเสมือนจุดหมายปลายทาง (End) และเป้าหมายในระดับล่างเป็นเสมือนวิธีการ (Mean)

3. ปรับปรุงการควบคุมให้ดีขึ้น กิจกรรมของการควบคุมก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การวางแผนจะช่วยให้การควบคุมมีประสิทธิภาพ การวางแผนกับการควบคุมจะต้องทำหน้าที่กันอย่างใกล้ชิดในฐานะที่เป็นกระบวนการบริหาร หากไม่มีระบบการควบคุมที่ดีการวางแผนก็ขาดการติดตาม หากไม่มีระบบการวางแผนที่ดี การควบคุมก็ขาดกรอบการวัดผลงานว่า ได้มีการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่

4. ปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น การวางแผนทำให้การใช้เวลาดีกว่าการไม่วางแผนมีการสมดุลของการใช้เวลามากขึ้นและการสูญเสียเวลาที่ลดลง

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างในการทำงาน มีการจัดคนจัดงบประมาณ จัดงาน และรวมถึงการประสานงานในองค์การ ว่าองค์การจะทำงานอะไร บุคคลใดที่มีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใคร และจุดใดที่จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดองค์การจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถในงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

Weibrich and Koontz (1993 : 717) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างของหน้าที่สำหรับคนในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2540 : 202) กล่าวว่า การจัดองค์การคือการกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

พรหมพิไล คุณาพันธ์และคณะ (2535 : 43) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ ตลอดจน การประสานงานที่จะพยายามให้บุคคลทุกคน ในองค์การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

พะยอม วงศ์สารศรี (2537 : 101) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์การที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้น ไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

ชวลิต ประภวานนท์ (2542 : 261) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การหมายถึง กระบวนการที่กำหนดกฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงวิธีการการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

วรรัตน์ เขียวไพรี (2542 : 89) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการในการจัดรายละเอียดของงานทุกอย่างที่ต้องกระทำและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อแบ่งงานและทรัพยากรให้กับสมาชิกในองค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 106) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดระเบียบแบบแผน โครงสร้าง หน้าที่การทำการกิจกรรม รวมทั้งการประสานความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายภายในองค์การให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการ กำหนดแผนงานเพื่อดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในทางการบริหาร คือ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

2.1 องค์ประกอบของการจัดองค์การ

ในการจัดองค์การ สมคิด บางโม (2540 : 202) ได้สรุปไว้ว่า การจัดองค์การต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. หน้าที่การงาน (Function) การกำหนดหน้าที่การงานนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกลุ่มขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและขนาดขององค์การด้วย

2. การแบ่งงาน (Division of Work) หมายถึงการแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งแยกงานตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบงานนั้น ๆ ให้แก่บุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. หน่วยงานสำคัญขององค์การ (Unit of Organization) หน่วยงานที่สำคัญขององค์การคือหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) การจัดหน่วยงานแบบนี้ จะทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น

3.1 หน่วยงานหลักหลายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคคลที่ปฏิบัติงานจะขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา

3.2 หน่วยงานที่ปรึกษาหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยแนะนำหรือให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานหลักให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3.3 หน่วยงานอนุกรหมายถึงหน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมักเป็นหน่วยที่อำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานหลัก

4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

4.1 จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุมอาจทำให้งานค้างคั้งได้

4.2 สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการ และส่งไปยังผู้ใด

4.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีสั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

5. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือสิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความรับผิดชอบที่หน่วยงาน

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึงอำนาจการบังคับบัญชาหรืออำนาจการตัดสินใจสั่งการมารวมอยู่ ณ จุดเดียว อาจเป็นตัวบุคคลหรือคณะกรรมการโดยเด็ดขาด เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายกันหรือป้องกันการปิดความรับผิดชอบ

7. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึงการกำหนดความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การได้รับการพัฒนามาตามลำดับจนถึงปัจจุบัน โครงสร้างที่เป็นพื้นฐานทั่วไปมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

7.1 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line Organization) มีลักษณะเป็นแบบง่าย การควบคุมมีสายการบังคับบัญชาโดยตรงมาจากหัวหน้าขององค์การ ใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษา ใช้กับองค์กรเล็ก ๆ

7.2 โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff) การจัดองค์การแบบนี้มีทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรึกษา หน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ (Functionalized Organization) โครงสร้างแบบนี้เป็นการจัดแบบแยกงานเฉพาะออกไปตามประเภทของงานแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญและมีอำนาจสั่งการในหน่วยงานนั้น ทำให้งานดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ

7.3 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) โครงสร้างองค์การทั้ง 3 แบบที่กล่าวมาข้างต้นไม่มีแบบใดที่จะสนองความต้องการขององค์การได้ครบถ้วน โดยเฉพาะการทำงานที่ลักษณะซับซ้อนยุ่งยากและต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูงมากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่าง ๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารของโครงการจะต้องรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การเมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกเดิม

8. แผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) แผนภูมิจากการเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายบังคับบัญชาในองค์การนั้น ๆ แผนภูมิจากการเป็นส่วนย่อยที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ การจัดองค์การควรต้องเขียนแผนภูมิแสดงไว้ด้วยเสมอ แผนภูมิจากการจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

8.1 แผนภูมิโครงสร้างหลัก (Skeleton Chart) เป็นแผนภูมิแสดงการจัดโครงสร้างทั้งหมดขององค์การว่าประกอบด้วยหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กันอย่างไร หน่วยงานย่อยใดขึ้นกับหน่วยงานใด แสดงสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

8.2 แผนภูมิแสดงหน้าที่การทำงาน (Functional Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อยคล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่บอกหน้าที่ย่อ ๆ ของแต่ละตำแหน่งไว้

8.3 แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (Personnel Chart) เป็นแผนภูมิแสดงตำแหน่งและหน่วยงานย่อยคล้ายแผนภูมิโครงสร้างหลัก แต่ระบุชื่อ ตำแหน่ง และชื่อบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งไว้

บรรยงค์ โคจิณดา (2545 : 143) กล่าวถึงวิธีการจัดองค์การไว้ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 ศึกษาวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ขององค์การ ว่าองค์การมีวัตถุประสงค์อย่างไร และองค์การนั้นมีภาระหน้าที่อะไรบ้าง

ขั้นที่ 2 พิจารณาจัดแบ่งกลุ่มงาน ให้เหมาะสมและจัดกลุ่มงานนั้นอาจจะแบ่งได้หลายแบบ

ขั้นที่ 3 ขั้นกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน

ขั้นที่ 4 ขั้นเขียนแผนภูมิแสดงโครงสร้างขององค์การ การเขียนแผนภูมิแสดงโครงสร้างขององค์การจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ แผนภูมิหลัก เป็นแผนผังที่แสดงโครงสร้างขององค์การทั้งหมดขององค์การว่ามีการแบ่งหน่วยงานใหญ่ ๆ ออกเป็นกี่หน่วย กี่กอง ตลอดจนแสดง

สายการบังคับบัญชา (Master Chart) แผนภูมิเสริม เป็นแผนภูมิที่แสดงถึงรายละเอียดของหน่วยงานย่อยที่แยกออกจากแผนภูมิหลัก

3. การนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือก ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยความขัดแย้ง การนำองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้วิธีผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การจูงใจซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการนำในหลายทศวรรษดังนี้คือ

Bartol and Martin (1994 : 7) กล่าวไว้ว่า การนำ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่มีต่อผู้อื่น เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การนำยังรวมไปถึงการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น การกำหนดทิศทาง และจูงใจสมาชิกขององค์กรให้ใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น

บรรมรงค์ โดจินดา (2545 : 173) กล่าวไว้ว่า การนำหมายถึงการที่ผู้บริหารดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 127) กล่าวไว้ว่า การนำ (Leading) เป็นภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายาม ที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมาย ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจ ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม(Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

วรรัตน์ เขียวไพรี (2542 : 152) กล่าวไว้ว่า การนำ คือการนำให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ การนำเป็นหน้าที่หลักของผู้บังคับบัญชาทุกคนในการใช้ภาวะผู้นำ วินิจฉัย สั่งการ ตรวจสอบ เสนอแนะ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 183) กล่าวไว้ว่า การนำหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บรรมรงค์ โดจินดา (2545 : 173) การอำนวยการ (Direction or Leading) หมายถึงการที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ (Delegation of Work, Authority and Responsibility) การวินิจฉัยสั่งการ(Decision-Making) การออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การจูงใจ (Communication and Coordination)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างใน สมคิด บางโม. 2540 : 217) กล่าวไว้ว่า การนำหรือการ
อำนวยการ คือการตรวจตราและนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

สมคิด บางโม (2540 : 217) กล่าวไว้ว่า การนำหรือการอำนวยการคือการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย สั่งการ ตรวจตรา แนะนำ ควบคุมการทำงาน ตลอดจนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานและปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วราวัฒน์ เขียวโพรี (2542 : 64) กล่าวไว้ว่า การนำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความเต็มใจ องค์การทุกแห่งเป็นที่รวมของบุคคลซึ่งมาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน ความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมายการหลอมรวมพนักงานกับองค์การให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หน้าที่การสั่งการการมอบหมายงาน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์การ การกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึก ประารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด

สรุปได้ว่า การนำคือการทำงานที่ผู้บริหารดำเนินการตรวจตรา นิเทศงาน แนะนำวิธี และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สามารถจูงใจ (Motivating) อำนวยการ (Directing) และติดต่อสื่อสาร (Communication) ในการทำงานของผู้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพตามกระบวนการบริหาร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การควบคุมงาน” ไว้ดังนี้

Weihich and Koontz (1988 : 490) กล่าวไว้ว่า การควบคุมเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยมในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Bartol and Martin (1994 : 501) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึงกระบวนการของการวางกฎเกณฑ์ให้กิจกรรมขององค์การหรือที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่วางไว้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545 : 248) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึงมาตรวัดที่ใช้เป็นตัวเฝ้าติดตามและบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไป ภายใต้งบประมาณหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้อย่างถูกต้อง ตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ไข การดำเนินการที่คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยมให้องค์การประสบผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2542 : 181) กล่าวว่าไว้ว่า การควบคุม หมายถึง กระบวนการในการกำกับติดตามให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมนั้นไม่ใช่การจับผิดกัน แต่จะเป็นการประคองซึ่งกันและกัน ช่วยปรับแต่งให้ถึงเป้าหมายการใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ในการควบคุม เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 145) กล่าวว่าไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การมุ่งให้เกิดความแน่ใจว่าผลงานที่ทำได้จริงนั้นได้ผลตรงตามที่ได้กำหนดไว้

พรหมพิไล คุณาพันธ์ และคณะ (2535 : 43) ได้กล่าวถึง การควบคุม (Controlling) ไว้ว่า การควบคุม ประกอบด้วย การเฝ้าติดตามว่าสิ่งใดได้ดำเนินการ (การปฏิบัติงาน) นั้นเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นหรือไม่ จุดประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อจะชี้หรือแสดงให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของการปฏิบัติงานเพื่อที่จะดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้น และป้องกันมิให้เกิดขึ้นซ้ำอีกในอนาคต

วราภรณ์ เขียวโพธิ์ (2542 : 65) กล่าวว่าไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบกิจกรรมงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานมีการดำเนินตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีการจัดโครงสร้างที่ตีปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ มีการคัดเลือกคน โยกย้าย ประเมินผลที่ดีหรือไม่ หากมีข้อบกพร่องจะต้องดำเนินการแก้ไข ตามวงจรของการควบคุม คือการกำหนดมาตรฐาน การวัดผลปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน หากผลการเปรียบเทียบต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องแก้ไขการปฏิบัติงาน ต้องมีการตั้งมาตรฐานใหม่ วางแผนใหม่การจัดองค์การใหม่และการสั่งการใหม่

สรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การกับแผนที่ได้กำหนดไว้ นั้น มีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใดเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาในอนาคต

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 146) ได้กล่าวถึง กระบวนการควบคุมองค์การไว้ว่า กระบวนการควบคุมประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ

(1) กำหนดระบบย่อยที่จะควบคุม (Define Subsystem) ซึ่งควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และปัจจัยป้อนออก (Output)

(2) ระบุสิ่งที่วัด (Identify Characteristics to be Measured) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดหมายขององค์การ ตามหลักการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

(3) กำหนดมาตรฐาน (Set Standards) เพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมิน เป็นมาตรฐานของสิ่งที่วัดแต่ละตัวที่กำหนดได้ในขั้นตอนที่ 2

(4) รวบรวมข้อมูล (Collect Information) ในสิ่งที่วัดแต่ละตัว

(5) ทำการเปรียบเทียบ (Make Comparisons) ระหว่างสิ่งที่ได้ทำกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบว่า สิ่งที่ทำนั้นได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็แสดงว่าบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะดำเนินงานนั้นต่อไปโดยไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอะไร แต่หากพบว่าสิ่งที่ได้ทำยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 6

(6) วิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไข

สมคิด บางโม (2540 : 222) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ต้องควบคุมเพื่อให้การควบคุมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน องค์ประกอบสำคัญที่จะต้องควบคุมมีดังนี้

(1) ปริมาณงาน ใช้เปรียบเทียบงานว่าได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่

(2) คุณภาพของงาน ผลผลิตมีคุณภาพเพียงใด เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เมื่อนำไปเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

(3) เวลา งานเสร็จทันตามกำหนดเวลา หรือไม่

(4) ค่าใช้จ่าย ใช้ระบบงบประมาณเป็นเครื่องควบคุม

บรรยงค์ โตจินดา (2545 : 205) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

(1) การพิจารณาวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้

(2) การกำหนดมาตรฐานงาน โดยพิจารณามาตรฐานสำหรับที่จะวัดผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) การวัดผลงาน โดยการกำหนดวิธีการวัดผลงานตามมาตรฐานงานและกำหนดการวัดผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

(4) การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือการประเมินผลงาน โดยนำผลงานที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

(5) การดำเนินการแก้ไข โดยการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือตามแผนที่กำหนดไว้ แล้วหาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรรัตน์ เขียวโพรี (2542 : 192) กล่าวสรุปถึง กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดมาตรฐาน (2) การวัดผล (3) การเปรียบเทียบ (4) การปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งได้อธิบายไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดมาตรฐาน (Standard) คือการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาตรฐานนี้เป็นวัตถุประสงค์พิเศษเพื่อติดตามความก้าวหน้าและเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลการทำงาน (Measure) คือกระบวนการที่ต้องพิจารณาว่าจะวัดอย่างไร (How) และวัดอะไร (What)

การวัดอย่างไร (How) มีแหล่งข้อมูล 4 แหล่ง ที่ผู้บริหารนิยมใช้ คือ

1) การสังเกตบุคคล (Personal Observation)

2) รายงานทางสถิติ (Statistical Report)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 3) รายงานด้วยวาจา (Oral Report)
- 4) รายงานด้วยการเขียน (Written Report)

การวัดอะไร (What) เป็นกระบวนการควบคุมที่สำคัญยิ่งซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การกำหนดเกณฑ์ เช่น ความพึงพอใจของพนักงานวัดจากการเข้าออก และอัตราการขาดงาน ผู้บริหารวางคนใช้งบประมาณเป็นเกณฑ์สำหรับการรับผิดชอบด้านต้นทุน

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบ (Comparing) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานผลของการเปรียบเทียบกับผู้บริหารต้องพิจารณาแก้ไขหากต่ำกว่ามาตรฐาน

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานของผู้บริหาร (Tasking Managerial Action) ผู้บริหารสามารถเลือกปฏิบัติดังนี้

- 1) การปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน เมื่อพบว่ามีผลการปฏิบัติใดที่อยู่นอกเหนือจากช่วงของการยอมรับที่แตกต่างจากมาตรฐาน ผู้บริหารต้องให้ความสนใจแก้ไขเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานกลับเข้าสู่ช่วงของการยอมรับ

- 2) การปรับปรุงมาตรฐาน (Revise the Standard) มีความเป็นไปได้ว่ามีการตั้งมาตรฐานที่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในประเด็นนี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

พะยอม วงศ์สารศรี (2537 : 227) ได้สรุปเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การกำหนดมาตรฐาน
- 2) การสังเกตการปฏิบัติงาน
- 3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- 4) การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุจุดหมาย

2.5.3.5 ระบบบริหารกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

ระบบการบริหารและจัดการองค์ความรู้ในองค์กรควรสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ เริ่มตั้งแต่การพัฒนาโครงสร้างการทำงานที่เอื้อและยืดหยุ่นในการประสานงาน และสนับสนุนด้านกระบวนการ นวัตกรรม งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ง่ายสะดวก รวดเร็ว มีระบบในการแสวงหา ค้นคว้า รวบรวม จัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีการเผยแพร่ ถ่ายทอดและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปต่อยอดใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด

Burke (1992 : 99) กำหนดว่า ระบบเป็นนโยบาย และวิธีการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฐมภูมิในองค์กร คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ และระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Burke and Litwin (1992 : 523-545) กล่าวว่า ระบบที่สำคัญที่สุดในองค์การ คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ความคิดพื้นฐานนี้มาจากการวิจัยในงานด้านจิตวิทยา ทัศนศึกษาของ Deci เป็นการศึกษาดังผลกระทบเกี่ยวกับรางวัลภายนอก และภายในกับการจูงใจ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Marquardt (1996 : 101) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจดบันทึกความจำ กล่าวคือ ระบบการให้รางวัลตอบแทนระยะสั้นประสบความสำเร็จกับการให้สิ่งของ การแสดงความรู้จัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก เขาแนะนำว่าเป็นการส่งพลังและอำนาจสู่องค์การได้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การซึ่งสมาชิกควรนำมาประสานเข้ากับการอภิปราย และการสนทนา

Irich *et.al* (1994; อ้างใน Kaiser. 2000 : 101) แนะนำว่า ต้องมีการให้ข้อมูลสารสนเทศที่ทั่วถึงกับทุกคน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยต้องมีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตบางอย่าง เช่น เวลา การเพิ่ม และลดระดับชั้น ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และลักษณะภูมิศาสตร์ ข้อมูลสารสนเทศอาจจะอยู่ที่แต่ละบุคคล อยู่ที่การบันทึก อยู่ในวัฒนธรรมและบรรยากาศ ในวิธีการปฏิบัติงาน ในภาระหน้าที่ ยุทธศาสตร์ และโครงสร้าง ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์การ

Pedler *et.al.* (1991 : 39) บรรยายถึงความสำคัญของการสร้างข้อมูลสารสนเทศในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ควรใช้เทคโนโลยีเพื่อให้อำนาจกับสมาชิก การให้อำนาจนี้อาศัย (1) การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์การ (2) การใช้กิจกรรมสื่อให้สมาชิกเข้าใจระบบและกระบวนการขององค์การได้ดีขึ้น (3) ความเข้าใจความหมายของข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแปลความ และการตัดสินใจได้ถูกต้อง

Nonaka and Takeuchi (1995 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) สรุปว่า สมาชิกขององค์การจะต้องจัดการกับทักษะเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับการสนับสนุน ระบบข้อมูลสารสนเทศจะป้องกันข้อมูลที่มีความผิดพลาด และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การแทน

Meisel and Fearon (1996 : 92) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอแล้วนำความรู้มาใช้ในการจัดการภายในองค์การ ต้องร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิก เพื่อการบริการลูกค้า และต้องมีการสื่อสารแบบเปิดที่มีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการสอบถาม การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและมีแนวปฏิบัติการใหม่ ๆ ผู้บริหารควรใช้ระบบการสื่อสาร ระบบให้ความคิดเห็น ความชอบ และระบบความคิดที่จูงใจและสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก

Mintzberg (1979 : 46) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร ประกอบไป ด้วยบทบาทด้านข้อมูลสารสนเทศ บทบาทการตัดสินใจ และการมีปฏิสัมพันธ์กับทุกคนได้ ล้วนเป็นบทบาทที่ได้มาจากอำนาจหน้าที่เป็นทางการ

Rost (1993 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 93) ชี้ว่า ทฤษฎีของ Burn เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้อธิบายถึงความแตกต่างของผู้นำ และการบริหารว่า ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนผู้บริหารมีหน้าที่จัดการหน้าที่ต่าง ๆ และได้ให้ความหมายการจัดการว่า เป็นอำนาจความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสานงานด้านการผลิต การขายสินค้าและบริการ ส่วนผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคล และงานต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Teal (1998 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 93) แนะนำว่า การจัดการที่ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก คือ การจัดการด้านการมีปฏิสัมพันธ์ การจัดการจึงเป็นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมของทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

Kanter (1997 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 94) บรรยายถึงลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ว่าผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงและมีความสำนึกถึงทิศทางที่ชัดเจน ต้องเลือกโครงการต่าง ๆ อย่างรอบคอบ และติดตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นักทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่า สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และประสิทธิผลของการจัดการแบบมีส่วนร่วม นั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นสมาชิกให้ทำงานเป็นทีม

McGill and Slocum (1994 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 94) กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการจะถูกสะท้อนออกเป็น 5 มิติ คือ ความโปร่งใสเปิดเผย การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความรู้สึกต่อประสิทธิภาพ และความเห็นอกเห็นใจกัน ซึ่งความโปร่งใสเปิดเผยในกลุ่มปฏิบัติงานแบบข้ามสายงาน เป็นการสนับสนุนด้วยความสามารถของข้อมูลสารสนเทศสมัยใหม่และประวัติศาสตร์ขององค์กร ส่งเสริมการโยกย้ายสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อกิจกรรมต่างๆ บ้าง และการแลกเปลี่ยนการให้บริการ การคิดอย่างสร้างสรรค์เป็นทักษะที่จำเป็นในกระบวนการการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการส่งเสริมให้มีความยืดหยุ่นในการจัดการ และความสมัครใจที่จะเผชิญกับทุกสิ่ง มีการจัดการกับปัญหาทางโครงสร้าง โดยใช้ระบบการให้รางวัลความดีความชอบและการส่งเสริมการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สึกต่อประสิทธิภาพที่เด่นชัด มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้แก้ปัญหาได้อย่างดี การดำเนินงานด้านการจัดการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การส่งเสริมประสบการณ์ การเอื้อให้เกิดการตั้งคำถามและการทดสอบ การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ และการเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ และการแสวงหาความรู้จากความคิดพลาด

Nadler (1998 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 95) สรุปบทบาทผู้บริหาร คือ เจ้าของ หรือการมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยตนเอง การวางแผนควบคุม การตั้งความคาดหวัง การติดต่อสื่อสาร และการให้รางวัลความดีความชอบ การพัฒนาระบบ และใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการวางโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยแก่สมาชิก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปได้ว่า ระบบบริหารกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร คือ การจัดโครงสร้างในการทำงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดสรรทรัพยากรที่มีความเหมาะสม และเพียงพอ โดยนำหลักของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม สนับสนุนให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันจากบุคคลหนึ่งถึงบุคคลหนึ่ง หรือจากกลุ่มคนจากหน่วยงาน ไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.4 บรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การในการแบ่งปันความรู้จะไม่เกิดขึ้นได้โดยหากบุคลากรขาดการตระหนักในการรู้ถึงประโยชน์ที่ได้จากการแบ่งปันความรู้ เพราะความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมในองค์การเกิดจากสิ่งที่ยังสร้างขึ้นบนพื้นฐานการให้และการรับความรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน (give-and-take basis) การให้ความรู้แก่ผู้อื่นมากเท่าไรและบ่อยเท่าไรก็ยิ่งจะได้ประโยชน์กลับคืนมามากพอๆกัน แต่หากการรับอย่างเดียวนั้นมีมากกว่าก็จะทำให้การผสมผสานความรู้ระหว่างคนที่มีความรู้โดยนัย (implicit) แทบจะไม่เกิดขึ้นการสื่อสารที่ว่องไวระหว่างบุคคลยังเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้โดยนัย (implicit) ขึ้นด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงคือบุคคลที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้ที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงปรารถนาในความสำคัญและคุณค่าของความรู้ในองค์การยิ่งขึ้น

2.5.4.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

Forehand and Gilmer (อ้างใน Dubrin, 1984 : 405) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ และบอกถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง และสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้น

Pritchard and Karasick (อ้างใน Schneider, 1990 : 11) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การเป็นความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในคุณภาพของสภาพแวดล้อมในองค์การ ที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ ทั้งนี้ บรรยากาศองค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมและนโยบายของสมาชิกองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกขององค์การและเป็นพื้นฐานเพื่อแสดงสถานการณ์และการกระทำรวมทั้งเป็นแรงกดดันของการชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

Chung and Megginson (1981 : 244) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับ โครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคล การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลความดีความชอบ การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากรในองค์การ

Reddin (1988 : 64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่น ๆ

Cherrington (1994 : 469-470) ได้กล่าวเพิ่มว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ ดังนั้น บรรยากาศองค์การ อาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศองค์การบางองค์การมากกว่า และปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

สรุป บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจ หรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และมีลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

2.5.4.2 แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่นักวิชาการ และนักบริหารที่มีชื่อเสียงในองค์การต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจศึกษามาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 และมีพัฒนาการเรื่อยมา โดยในช่วงแรก ๆ ยังไม่มีการให้ความหมายที่ชัดเจนลงไป จนกระทั่งกลางศตวรรษที่ 19 พัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

การพัฒนาของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

Cornell (1955 : 222) ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่าเป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การ กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ (1) ขวัญของครู (2) ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของครู (3) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (4) การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู (5) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

Argyris (1958 : 222) ซึ่งใช้คำบรรยากาศองค์การในการอธิบายผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของบทบาทผู้มีส่วนร่วม ขององค์การประเภทธนาคารพบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การถูกเผชิญกับปัญหาด้านการออกคำสั่ง ความคิดที่สับสนในเวลาเดียวกัน ลำดับชั้นที่มาก การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยสรุปเป็นตัวแปร 3 ด้าน คือ

1. ด้านองค์การรูปนัย ได้แก่ นโยบายการปฏิบัติการพรณนางาน การลดจำนวนสมาชิก เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการคงไว้ ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง
2. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความต้องการ ความสามารถ ค่านิยม การรู้จักตนเอง การขาดการมีส่วนร่วม
3. ด้านองค์การอรูปนัย ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากผู้มีส่วนร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมในองค์การคืนร่อนอย่างต่อเนื่องในการปรับองค์การรูปนัยให้มีลักษณะของรูปนัย เพื่อว่าองค์การรูปนัยจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันก็สนองความต้องการของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

Litwin and Stringer (1968 ; อ้างใน Steer. 1977 : 46-75) ได้แบ่งบรรยากาศขององค์การออกเป็น 3 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) เปิดโอกาสให้มีการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ (2) ให้การสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจจากบุคลากร (3) ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานและมีโครงสร้างที่บีบบังคับน้อย (4) ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. บรรยากาศมุ่งการใช้อำนาจมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (2) บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ที่สถาบันอยู่ในระดับสูง (3) กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง และความเห็นที่ไม่ลงรอย

3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล (2) มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ (3) ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี (4) สร้างความประทับใจ ที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความสำเร็จของทีม

Reddin (1988 : 66-79) เจ้าของทฤษฎีสถิตภาพภาวะผู้นำ และนำเสนอว่า บรรยากาศองค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งงาน (Task Orientation – TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation – RO) ซึ่งทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การที่เป็นพื้นฐานได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System climate) หมายถึง การปฏิบัติงานตามคู่มือ หรือตามระเบียบวาระการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจาเหมาะกับหน่วยงานด้านบริหาร การเงิน สถิติ

2. แบบเน้นบุคคล (People climate) หมายถึง การตระหนักในความเป็น เอกกัตบุคคลมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคคลในวิชาชีพ

3. แบบเน้นทีม (Team climate) หมายถึง การบริหารงาน โดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้มหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข

4. แบบเน้นผลผลิต (Production climate) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพลต่อพนักงาน และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เน้นการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้อำนาจ พนักงานมักได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้พนักงานไม่สร้างงาน จากการพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่น่าเสนอ สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมบุคคลเกิดจากบุคลิกภาพ และสภาพแวดล้อม โดยผู้นำองค์การมีความสำคัญในการกำหนดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศและบุคคลในองค์การรับรู้ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินบรรยากาศองค์การเพื่อการปรับปรุงบรรยากาศให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์อยู่เสมอ

2.5.4.3 ประเภทของบรรยากาศองค์การ

Halpin (1966 : 133) ได้ศึกษาบรรยากาศของสถานศึกษาแล้วสรุปว่า บรรยากาศเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยแยกเป็นพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์ และมิติของผู้บริหาร 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งงาน มิติแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี รวมเป็น 8 มิติด้วยกันซึ่งหมายถึงสภาพสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานอันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาภายในองค์การ

Halpin and Croft (1963 : 174-176) ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การโดยแปลคะแนน 8 มิติของบรรยากาศแต่ละมิติ เป็นคะแนนมาตรฐาน และแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ สูง กลาง และต่ำ แล้วจึงพิจารณาจัดแบบบรรยากาศต่อเนื่องกันไปจากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ไปถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์เลย บรรยากาศองค์การควรเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 6 แบบ ซึ่งแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแบบ ตามที่ Halpin and Croft ได้อธิบายไว้ดังนี้

1) บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี มีงานทำพอเหมาะกับความสามารถจึงมีผลงานที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานและการแก้ปัญหาต่างๆ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกพฤติกรรมผู้บริหารจะพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี มีฐานะและบทบาทในการบริหารดีเป็นที่เคารพรัก และต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารปฏิบัติงานดีเด่นถือเป็นแบบอย่างที่ดีได้ นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่ง หรือควบคุมหรือเินเทศบ่อยๆ เพราะมีระเบียบวินัยดีมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมยังคงมีอยู่แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะใช้วิธีสร้างลักษณะของการเป็นผู้นำ สามารถเดินผลงานที่ดีและมีคุณภาพได้อย่างง่ายดาย บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุด และเป็นแบบที่ดีที่สุด

2) บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัดตรงที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร

บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้มที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน เน้นความสามารถและร่วมมือกันทำงาน ผู้บริหารมีวิธีการ กฎเกณฑ์หรือระเบียบต่างๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติให้ขวัญกำลังใจดีแต่ไม่ตีตำหนิบรรยากาศแจ่มใส ผู้บริหารจะแสดงความกรุณาปราณี และคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนัก และสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหารพยายามส่งเสริมสวัสดิภาพ พฤติกรรมผู้บริหารของบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวดกวดขันมากกว่าผู้บริหารแบบแจ่มใส

3) บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงาน โดยเน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจตราออกคำสั่ง หรือตรวจตราตลอดเวลา สร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจ และพลอยมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติเล็กน้อย โดยต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดีแต่ความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรน้อย ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานน้อยแต่จะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการทำงานให้ทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์น้อยเพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานถือว่า “งานที่ให้ทำต้องสำเร็จ และใช้วิธีการของผู้บริหาร” ผู้บริหารจะไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่นเลย

4) บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจึงละเลยคำสั่งกฎเกณฑ์ระเบียบ หรือควบคุมงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความสามัคคีในการทำงานไม่ค่อยมีงานทำแต่มีความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางเพราะได้จากความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรด้านเดียวโดยขาดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารงานอย่างหละหลวมปล่อยปละละเลยการบริหารบุคลากรแต่พยายามแสดงให้เห็นว่า ทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ได้บังคับบัญชาจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้เข้มแข็งขึ้นตลอดเวลา

5) บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารงาน โดยใช้วิธีการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ประดุจเงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรภายในกลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ความพยายามของผู้บริหารประสบความสำเร็จเพราะไม่ยอมรับนับถือความรู้และความสามารถของผู้บริหาร และไม่สามารถจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรได้ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำหน้าที่บริหารงานบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารรบกวนเวลาปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าที่จะอำนวยความสะดวกให้ผลงานมีน้อย ขวัญกำลังใจเสียเพราะขาดทั้งความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จในการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างทั้งๆ ที่บางเรื่องรู้เพียงงูๆ ปลาๆ ทำให้เบื้องหน้า และราคาพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอย่างมาก

6) บรรยากาศซีมเซา (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศการบริหารที่บริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลิกภาพของผู้นำและสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคลเสียขวัญกำลังในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันน้อยแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับให้ปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของคนเท่านั้นและผู้บริหารก็ไม่เคยจะใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานได้ผล ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาเลย ซึ่งมองผู้บริหารของตนว่าเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

2.5.4.4 บรรยากาศองค์การกับการแบ่งปันความรู้

บรรยากาศองค์การสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ เมื่อบุคลากรยอมรับซึ่งกันและกันยอม สามารถรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ เมื่อการทำงานบุคลากรมีความเชื่อใจและไว้วางใจในการแบ่งปันความรู้ รวมถึงได้รับการสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้มีความสะดวก คล่องตัวและทันสมัยแล้ว ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศองค์การให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้มากยิ่งขึ้น

Burke (1994 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) บรรยากาศเป็นตัวปัจจัยหลักตัวที่ 2 ขององค์การ ปัจจัยแรก คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation) และบรรยากาศเป็นผลลัพธ์ของกลไกจากปัจจัยด้านแบบการแลกเปลี่ยน (Transaction) บรรยากาศองค์การเป็นผลลัพธ์ด้านปัจจัยการแลกเปลี่ยนที่มีความสำคัญต่อจิตวิทยาของสมาชิกในองค์การ ประเด็นนี้สัมพันธ์กับความรู้สึกลงในการปฏิบัติงาน และการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมผลกระทบต่อ โครงสร้าง ตลอดจนบทบาทความรับผิดชอบและผลกระทบต่อระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม วัฒนธรรมจะสนับสนุนผลกระทบต่อการทำงานด้านการจัดการที่ทำให้สมาชิกมีเจตคติในการอุทิศตนต่อองค์การ และต่อการสร้างมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานขององค์การ

Burke and Litwin (1992 : 526) กำหนดบรรยากาศว่าเป็นองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยา ซึ่งได้รับผลกระทบโดยภาวะทางองค์การ เช่น ระบบ โครงสร้าง พฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศ คือ ความประทับใจ ความคาดหวัง และอารมณ์ของสมาชิก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีความสัมพันธ์กัน

Schein (1993 : 94) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นลักษณะที่สำคัญ มากกว่าวัฒนธรรมและสนับสนุนวัฒนธรรม และบรรยากาศเป็นการปรากฏทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจน

Schneider (1985 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นการ ฝึกปฏิบัติระหว่างบุคคลมากกว่าการกำหนดบรรยากาศทางสังคม บรรยากาศยังประกอบด้วยลักษณะอื่น ๆ ด้วย เช่น การให้รางวัลและการสนับสนุนการให้บริการ ความปลอดภัย และนวัตกรรม

Hellriegel and Slocum (1974 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นลักษณะการจัดการทางองค์การกับสมาชิกและสภาพแวดล้อม ในงานวิจัยพบว่า บรรยากาศเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์การและความพอใจของสมาชิก การวัดความพอใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความร่วมมือระหว่างกลุ่ม และความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกรณีศึกษาเดียวกันชี้ว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศสามารถลดระดับการปฏิบัติในองค์การได้ เพราะบรรยากาศเป็นตัวแปรอิสระที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างทางองค์การ และโครงการฝึกอบรม ตรวจสอบงานเขียน และสรุปว่า กรณีศึกษาบรรยากาศมีหลักเกณฑ์ที่น่าสนใจหลักเกณฑ์เหล่านี้ ประกอบด้วย ความปลอดภัย การจูงใจ คุณภาพ การบริการ และนวัตกรรมอย่างไรก็ตาม นักวิจัยได้ตรวจสอบบรรยากาศที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ

Denison (1996 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมี 9 มิติ คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน การมีมาตรฐาน ความขัดแย้ง และเอกลักษณ์ ความคล้ายคลึงกันระหว่างงานวิจัยเรื่องบรรยากาศและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรต่าง ๆ มีความสำคัญกับทั้งบรรยากาศและวัฒนธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้าง การสนับสนุน ความเสี่ยง ความร่วมมือ ผลลัพธ์ การตัดสินใจ การสื่อสาร และการจัดการ แต่มีความแตกต่างที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ ในขณะที่บรรยากาศอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ และผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

Reichers and Schneider (1990 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 105) กล่าวว่า วัฒนธรรมอยู่ที่ระดับที่มองไม่เห็น ในขณะที่บรรยากาศอยู่ที่ระดับที่ปรากฏชัดเจน

Marquardt (1996 : 70) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้มีการส่งเสริมเรื่องบรรยากาศอย่างกว้างขวาง บรรยากาศการเรียนรู้เป็นการสื่อสารระบบเปิด และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน บรรยากาศการเรียนรู้แบบนี้เป็นแบบไม่เป็นทางการ และเป็นกรณีปฏิบัติสัมพันธ์รายบุคคล และเป็นการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

Slater and Narver (1995 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 105) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นการปฏิบัติทางวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบขององค์การ ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ถูกกำหนดโดยการเอื้อต่อภาวะผู้นำ โครงสร้างแบบเปิด การวางแผนการและกระจายอำนาจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Ojala (1995 : 157-164) สรุปว่า ควรส่งเสริมการเรียนรู้ และความต้องการของสมาชิกในการปฏิบัติงาน เพื่อกำจัดความกังวลใจของสมาชิก การเรียนรู้ทางองค์การเกิดขึ้นภายใต้ภาวะดังต่อไปนี้ (1) ความกังวลใจเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง (2) สาเหตุของความรู้สึกลึกที่ไม่ได้เรียน (3) การเรียนรู้ถูกมองเป็นเชิงบวกและการยอมรับ (4) การเรียนรู้มีคุณค่าและได้ผลตอบแทน (5) ตัวอย่างการเรียนรู้พบได้ในสภาพแวดล้อมแบบฉับพลัน (6) ผู้นำสร้างตัวอย่างการเรียนรู้ และ(7) สมาชิกรู้สึกปลอดภัย

Kopelman et.al. (1990 ; อ้างใน Kaiser 2000 : 106-107) บรรยายการองค์การยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างงาน ระบบการให้รางวัล และนโยบายขององค์การ ลักษณะบรรยากาศมี 5 ด้าน ดังนี้ (1) การเน้นเป้าหมายเป็นความรู้ เกี่ยวกับ ผลลัพธ์ และมาตรฐานที่มีอยู่ (2) การเน้นการดำเนินการเป็นวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงานที่รู้จัก (3) การให้รางวัลตอบแทนเป็นการปฏิบัติที่ได้รับรางวัล (4) การสนับสนุนงานเป็นความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ และ (5) การสนับสนุนภาวะทางสังคม และอารมณ์เป็นความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในองค์การ พวกเขาได้เสนอรูปแบบทางวัฒนธรรม บรรยากาศในองค์การส่งผลต่อความคิดความเข้าใจของแต่ละบุคคล การจูงใจการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน การเรียนรู้เป็นแนวคิดในทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคิดนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมทางองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการผลิต และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมาย ข้อมูลสารสนเทศ การให้รางวัล ทรัพยากร การสนับสนุนการจัดการ นอกจากนี้ วัฒนธรรมและบรรยากาศถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละบุคคล และการผลิตขององค์การ

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การกับการแบ่งปันความรู้ เป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามัคคีช่วยเหลือกันในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการสนับสนุนที่เหมาะสมและเพียงพอ บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ และมีช่องทางในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันที่หลากหลาย ในการเป็นทั้งผู้ให้และรับความรู้ และการสนับสนุนให้บุคลากรมีความเสมอภาคและมีความเป็นมิตรในการทำงาน รวมถึงมีการปฏิสัมพันธ์อันดีในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันด้วยความเต็มใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2.5.5 วัฒนธรรมองค์การ

2.5.5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวคิดที่กว้างขวาง ชับซ้อน และมีหลายความหมาย บางครั้งจึงสับสน ส่วนใหญ่จะใช้ในการความหมายที่เป็นระบบของกฎ บรรทัดฐาน และสัญลักษณ์ที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน และเป็นพื้นฐานของการกระทำ เป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกหรือบุคลากร และผู้บริหารตัดสินใจแสดงพฤติกรรม วางแผน และปฏิบัติงานไปในแนวทางที่พึงกระทำ (Pitre and Sims. 1989 : 417) วัฒนธรรมเป็นแนวคิดที่สำคัญในการศึกษาบุคคล และกลุ่มบุคคล (Hunt. 1975 : 25) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมจะกำหนดเป็นกรอบของการแปลความหมายสำหรับสร้างจิตสำนึกร่วมกันของ

สมาชิกในองค์การ (Evers and Lakomski. 1991 : 114) วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของความหมายร่วม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสามารถแปลความหมาย และการกระทำภายในสภาพแวดล้อมของตน (Drake and Row (1986 : 91) และ Geertz (1973 : 116) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นระบบของการร่วมกันใน สัญลักษณ์ และความหมาย วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของค่านิยมร่วมที่เชื่อว่าอะไรสำคัญ การปฏิบัติงานอย่างไร ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบการควบคุม วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐาน หรือเป็นวิถีทางของการปฏิบัติงานที่ยอมรับร่วมกันในองค์การ (Kast and Rosenzweig. 1985 : 663)

Deal and Kennedy (1982 : 438) ได้ให้แนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ค่านิยมสำคัญที่องค์การยอมรับ เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์การแสดงพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน (Anderson. 1988 : 83, Kolb : Rubin and Osland. 1991 : 330) ขณะเดียวกันวัฒนธรรมเป็นความคาดหวังร่วมที่สร้างบรรทัดฐานมีอิทธิพล ที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การ (Davis and Newstrom. 1989 : 60, Hoy and Miskel. 1991 : 33)

Wehrich and Koontz (1993 : 334) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ความเชื่อ และรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาที่ยาวนาน วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่คงที่ และยากที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากสิ่งที่เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม และค่านิยม

Newstrom and Davis (1993 : 471) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นวิถีปฏิบัติของกลุ่มบุคคลเฉพาะกลุ่มซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น (Schermerhorn et.al. 1991 : 79) เป็นวิถีทางที่สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกัน วัฒนธรรมประกอบด้วยปรัชญาที่ชี้นำนโยบายขององค์การไปยังบุคลากร เป็นวิถีทางของการกระทำสิ่งใด ๆ จนเป็นประเพณี เป็นเจตคติ และเป็นค่านิยมที่ส่งผลต่อทุกคน (Cohen et.al. 1980 : 337-338)

Hoy and Miskel. (1991 : 212) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ ประเพณีและความเชื่อขององค์การ ไปยังสมาชิกที่ทำให้องค์การแตกต่างกัน ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ได้พัฒนาแนวคิดเพื่อนำไปใช้ 2 แนวทาง Evers and Lakomski (1991 : 115) คือ (1) เป็นตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวแปรอิสระภายนอก และตัวแปรภายในที่มีคุณลักษณะของค่านิยม หรือแบบของค่านิยมในองค์การ (2) เป็นคำอุปมา (Root Metaphor) ซึ่งเปรียบเทียบว่า องค์การเป็นเสมือนบางสิ่งบางอย่าง แนวคิดทั้งสองทางนี้วัฒนธรรมทำหน้าที่เหมือนระบบควบคุม เป็นระบบความเชื่อที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์การ เป็นตัวชี้นำให้บุคคลเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม เป็นสื่อสำคัญที่ทำให้เกิดความหมาย และทำให้สมาชิกในองค์การรู้ว่าควรทำอะไร โดยที่ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล เป็นหลักการที่กำหนดว่า อะไรสำคัญ และค่านิยมเป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล (Woolfalk. 1987 : 126) ปรากฏให้เห็นในรูปของข้อความต่างๆ เช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำขวัญ ซึ่งจะบ่งชี้ถึงแนวคิดว่า องค์กรนั้นยึดมั่นและให้ความสำคัญในเรื่องใด (Wehrich and Koontz. 1993 : 334)

พิทยา บวรวัฒนา (2541 : 130) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์กรว่า ควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์กรที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการ ในระยะเวลาอันยาวนาน และปรากฏออกมาในรูปของแบบของความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่องและแนวทางการปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 16-18) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะร่วมที่แสดง ถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ที่อาจแสดงออกให้เห็นได้ในหลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทักษะคิดและค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์กร นั้นๆ ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง วัฒนธรรมองค์กร อาจจำแนกออกได้เป็นสามระดับ โดยอาจพิจารณาจากระดับที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม ไปสู่ลักษณะ ที่เป็นรูปธรรม คือ ระดับที่แสดงถึงนัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กร (Tacit Assumption) ระดับที่เป็นค่านิยม (Values) และระดับที่เป็นปทัสถาน (Norms) ตามลำดับ หรือในนัยกลับกัน อาจพิจารณา จากระดับที่เป็นรูปธรรม ไปสู่ระดับที่เป็นนามธรรมคือ จากระดับปทัสถาน ไปสู่ระดับค่านิยมและ ระดับที่แสดงถึงนัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กร อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรควรเริ่ม พิจารณาจากระดับนัยของข้อตกลงเบื้องต้น ไปหาระดับค่านิยมและระดับปทัสถานขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงนัยของข้อตกลงเบื้องต้นขององค์กรมักแสดงออกมาในรูปที่เป็นปรัชญา (Philosophy) ที่สมาชิกขององค์กรนั้นร่วมกันกำหนดขึ้นมา ปรัชญาองค์กรที่แตกต่าง กันจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่จะแสดงออกมาในรูปที่เป็นค่านิยม (รวมทั้งระบบความคิด ทักษะคิด และความเชื่อ) ที่แตกต่างกัน และค่านิยมของสมาชิกในองค์กรที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อ ปทัสถานขององค์กรที่แสดงให้เห็นโดยการประพฤติปฏิบัติในประเพณีหรือพิธีกรรมที่แตกต่างกัน ด้วย เช่น องค์กรใดกำหนดปรัชญาที่มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการ ก็จะส่งผลต่อการมีค่านิยม ระบบ ความคิด ทักษะคิด และความเชื่อ ตลอดจนปทัสถานที่แสดงให้เห็น โดยการประพฤติปฏิบัติของสมาชิก ในองค์กรนั้นที่มุ่งเน้นการพัฒนาทางวิชาการร่วมกัน หรือองค์กรใด กำหนดปรัชญาการบริหารที่ เน้นการมีส่วนร่วม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ก็จะส่งผลต่อการมีค่านิยม ระบบความคิด ทักษะคิด และ ความเชื่อ ตลอดจนปทัสถานที่แสดงให้เห็น โดยการประพฤติปฏิบัติในประเพณีหรือพิธีกรรมที่มุ่งเน้น การมีส่วนร่วม ความโปร่งใสและความสามารถตรวจสอบได้ของสมาชิกในองค์กรนั้น วัฒนธรรมมี ความสำคัญกับองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงให้ เห็นถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ดังนั้นหากองค์กรใดเลือกใช้รูปแบบหรือ ประเภทวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรก็จะมีผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกใน องค์กร ในรูปแบบอย่างนั้น นอกจากนั้นยังจะส่งผลต่อระบบความคิด ความเชื่อที่จะมีต่อการกำหนด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างองค์การ การจัดอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย และนั่นก็หมายความว่า องค์การนั้นมีวัฒนธรรมองค์การตามประเภทที่ถูกนำมาใช้นั้นอย่างเข้มแข็ง (Strong Culture)

2.5.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1993 : 75-92) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมจะต้องมีความหมายลึกซึ้งในระดับจิตฐาน หรือความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก ร่วมกัน โดยยอมรับร่วมกันอย่างไม่มีข้อสงสัย โต้แย้ง เป็นไปตามวิถีทาง สภาพแวดล้อมของแต่ละ องค์การ คติฐานและความเชื่อเป็นการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อปัญหาของกลุ่ม 2 ประการ ได้แก่

1. ปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การจำเป็นต้องสามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง และมุ่งพัฒนาให้เกิดความสอดคล้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในแบบวงจร ดังนี้

1.1 พันธกิจและยุทธศาสตร์ ได้แก่ พันธกิจหลัก หรือพันธกิจสำคัญ และ พันธกิจ ทั่วไป รวมทั้งพันธกิจแฝงหรือหน้าที่แฝง

1.2 เป้าหมายซึ่งตรงตามพันธกิจหลัก

1.3 วิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การจัดโครงสร้าง องค์การ การแบ่งงาน ระบบการให้รางวัล ระบบการให้อำนาจหน้าที่ และการเลื่อนตำแหน่ง

1.4 การวัดผล เพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ เช่น มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการควบคุมติดตามผล เป็นต้น

1.5 การปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุความสำเร็จตาม เป้าหมาย ต้องมีการทบทวนเพื่อแก้ไขปรับปรุง

2. ปัญหาการบูรณาการภายใน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องตรงกันในการสร้างความเข้าใจ ในความหมายร่วมของสมาชิก ดังนี้

2.1 ภาษาและความคิด การสื่อความหมาย และความคิดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

2.2 ขอบเขตของกลุ่ม การกำหนดหลักเกณฑ์ หรือคุณสมบัติของสมาชิกของกลุ่ม

2.3 อำนาจและสถานภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรตำแหน่ง การให้อำนาจ และการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การปฏิบัติงานภายใต้กฎกติกาเดียวกัน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดความเป็นมิตร และความสนิทคุ้นเคยกัน

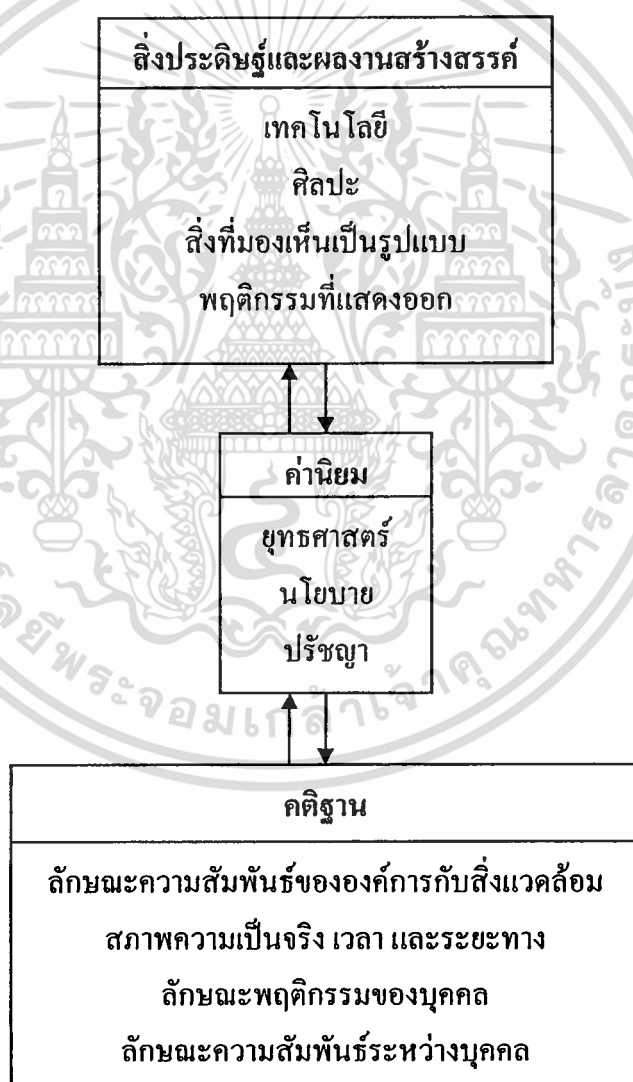
2.5 รางวัลและการลงโทษ การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรรางวัล หรือการ กำหนดการพิจารณาโทษ ทุกคนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจตรงกันว่า พฤติกรรมใดจะได้รับการยกย่องเชิดชู และเป็นตัวอย่างที่ดี บุคคลที่จะได้รับรางวัลต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

2.6 อุดมการณ์และความเชื่อ ซึ่งเป็นการชี้นำการกระทำในสถานการณ์บางอย่าง หรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลายอย่างที่สมาชิกสามารถตอบสนองได้ อาจจะเป็นค่านิยมสำคัญขององค์กร และเป็นกลุ่มของคตินฐานที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

Cabera and Bonache (1999 : 51-60) อธิบายว่า วัฒนธรรมเป็นรูปแบบหรือแบบแผนของคตินฐานของกลุ่มบุคคลคตินฐานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้วัฒนธรรมมีสภาพคงที่ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นแบบแผนทั้งหมดของชีวิตของกลุ่มหรือสังคม เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงจึงเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์พัฒนาจนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ความรู้สึก และการยอมรับร่วมกันเป็นรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ วัฒนธรรมจึงมีสภาพคงที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะเปลี่ยนแปลงพัฒนา ตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สมาชิกใหม่ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรม โดยกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม 3 ระดับ (Schein. 1993 : 13) โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.10 แบบจำลองวัฒนธรรมของ Schein

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์และผลงานสร้างสรรค์ (Artifacts or Artifacts and Creations) หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้น วัฒนธรรมระดับนี้สามารถมองเห็นได้เป็นสภาพทางกายภาพ และเป็นผลของเทคโนโลยีของกลุ่ม เช่น ภาษา สิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะ และพฤติกรรมที่เปิดเผยซึ่ง สังกัดได้ง่าย แนวคิดทางวัฒนธรรมให้ความสนใจในความหมายของพฤติกรรมว่า ความหมายสำคัญ มากกว่าพฤติกรรมที่แสดงออก แต่วัฒนธรรมระดับนี้เข้าใจความหมายได้ยาก

ระดับที่ 2 ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อที่เกิดจากกระบวนการถ่ายทอดโยงความรู้ ความเข้าใจ ในความสำเร็จจากการแก้ปัญหา เป็นความคิด ความรู้สึก และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของสมาชิกว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญ ควรทำอะไร อย่างไร ค่านิยมมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบในระดับที่ 1 เป็นสิ่งที่ สมาชิกให้ความหมาย และอธิบายหรือให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรม ค่านิยมประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ปรัชญา เป็นต้น ค่านิยมแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1) ค่านิยมที่ยังมีข้อโต้แย้งได้ เรียกว่า ค่านิยม ที่รับไว้ (Espoused Values) เป็นสิ่งที่บุคคลอธิบาย และให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรมว่า อะไรเป็นสิ่ง สำคัญ และควรทำอะไร แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ได้กระทำจริงๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ (2) ค่านิยมที่ พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความเชื่อที่ยอมรับ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง หรือมีข้อโต้แย้งน้อยกว่า ค่านิยมที่รับไว้ เรียกว่า ค่านิยมที่นำไปใช้ (Values-in-use) หรือทฤษฎีที่นำไปใช้ (Theory-in-use) Argyris and Schon (1978 : 220) ค่านิยมนี้เรียกว่า คติฐานซึ่งเป็นค่านิยมที่สามารถ วัดได้ ทดสอบได้ และพิสูจน์ได้ องค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ระดับที่ 3 คติฐานเบื้องต้น (Basic Underlying Assumption or Assumptions) คือ ค่านิยมที่ พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดการยอมรับ คิด และรู้สึกร่วมกัน โดยไม่มีข้อโต้แย้ง หรือมีข้อโต้แย้งน้อย ที่สุด เป็นความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มว่า ยอมรับอย่างไร คิดอย่างไร และรู้สึกอย่างไรกับสิ่งต่าง ๆ ตัวอย่างของคติฐาน เช่น ความเชื่อที่ว่า ธุรกิจต้องการผล กำไร โรงเรียนเป็นสถานที่ให้การศึกษา ยาช่วยบำบัดรักษาให้มีชีวิตยืนยาว คติฐาน และค่านิยมมี ปฏิสัมพันธ์กัน ศึกษารูปแบบคติฐานจากแนวคิดของ Kluckhohn and Strodtback (Schein, 1993 : 372) โดยเชื่อมโยงมิติสำคัญเกี่ยวกับบุคคล ธรรมชาติ และพฤติกรรม เป็นความเชื่อที่สำคัญ 5 ด้าน คือ (1) ด้านลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อม (2) ด้านสภาพที่เป็นจริง ความจริง เวลา และระยะทาง (3) ด้านคุณลักษณะของมนุษย์ (4) ด้านลักษณะของพฤติกรรมของบุคคล (5)ด้าน ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คติฐานสามารถค้นพบได้จากการตรวจสอบวัฒนธรรมในระดับ ที่ 1 และระดับที่ 2 อย่างระมัดระวัง หรือจากการสัมภาษณ์เพื่อหารูปแบบของวัฒนธรรมซึ่งต้อง ดำเนินการอย่างจริงจัง เมื่อค้นพบคติฐานแล้วแบบแผนของวัฒนธรรมจะปรากฏ ทำให้เข้าใจได้ อย่างแท้จริงว่า อะไรกำลังดำเนินอยู่ เพราะอะไร ทำไมจึงเป็น เช่นนั้น มีเหตุผลอะไรอยู่เบื้องหลัง

2.5.5.3 การจัดแบ่งวัฒนธรรมโรงเรียน

นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกัน ดังนี้

Sergiovanni et.al. (1993 : 128) ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมโรงเรียนได้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artefacts) ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้นเป็น วัฒนธรรมที่มองเห็นได้ และสังเกตได้มี 2 ประเภท คือ (1) สิ่งประดิษฐ์ทางภาษาหรือข้อความ (Verbal Artefacts) ได้แก่ ระบบของภาษาที่เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา (Stories) คำานานหรือเรื่องเล่า (Myths) (2) สิ่ง que แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ ได้แก่ พิธีปฏิบัติ พิธีการ หรืองานพิธี และการปฏิบัติที่แสดงออกทางสัญลักษณ์อื่น ๆ ในโรงเรียน

ระดับที่ 2 แนวความคิด (Perspectives) เป็นความคิดปกติทั่ว ๆ ไป ซึ่งใช้ในการแก้ปัญหา ที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งชี้ นำให้บุคคลแปลความหมายในสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของการยอมรับหรือไม่ยอมรับพฤติกรรม ได้แก่ กฎระเบียบและบรรทัดฐานของบุคคล

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณา หรือให้คุณค่าในการประเมินสถานการณ์ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่า อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ เช่น ประเมินคุณค่าของการกระทำ ประเมินกิจกรรม ให้ลำดับความสำคัญ และประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นตัวแทนที่สำคัญของเป้าหมาย อุดมคติ บรรทัดฐาน รวมทั้งข้อห้าม (Taboos) ขององค์การ เป็นพันธกิจขององค์การ เป็นนโยบายการศึกษา และนโยบายของการบริหาร

ระดับที่ 4 คติฐาน (Assumptions) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เป็นความเชื่อที่สมาชิกในโรงเรียนเข้าใจ และยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับองค์การ บุคคลในองค์การและบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และรวมถึงธรรมชาติขององค์การ คติฐานเป็นส่วนสนับสนุนผลักดันที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมใน 3 ระดับข้างต้น แม้ว่าจะ เป็นลักษณะนามธรรม แต่คติฐานเป็นระบบที่มีความหมายชัดเจน

Owens and Steinhoff (1989 : 12-15) ได้ยึดนิยามและแบบจำลองวัฒนธรรมของ Schien เป็นแนวคิดในการออกแบบเพื่อสำรวจหาวัฒนธรรม และกำหนดตัวแปรของวัฒนธรรมโรงเรียน และแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติ คือ (1) ประวัติความเป็นมาขององค์การ (2) เรื่องราวหรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การ (3) บุคคลดีเด่นหรือบุคคลตัวอย่างที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (4) บรรทัดฐานของพฤติกรรม หรือความคาดหวังในพฤติกรรมขององค์การ (5) ค่านิยมที่ยอมรับและความเชื่อขององค์การ (6) ประเพณีและพิธีการที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ขององค์การ

สรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้เป็นระยะเวลายาวนาน เพราะประกอบด้วยเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ประวัติศาสตร์ ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ประเพณีการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรมมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีกำหนดเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5.5.4 วัฒนธรรมองค์การกับการแบ่งปันความรู้ในองค์การ

การปลูกฝังให้บุคลากรมีพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มีใช้เรื่องที่สามารถทำได้ง่าย ๆ องค์การต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยองค์การจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมใฝ่เรียนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อบุคลากรเรียนรู้แล้วจะต้องผลักดันให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้กันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์การ

Burke and Litwin (1992 : 532) อธิบายถึงตัวอย่างองค์การ โดยกำหนดวัฒนธรรมองค์การเป็นการรวบรวมบทบาท ค่านิยม หลักการแบบเปิดเผยและแบบปกปิด และพฤติกรรมองค์การ

Schein (1993 : 380) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบหนึ่งของการร่วมแสดงความคิดเห็น ค่านิยม และการสมมติฐานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพฤติกรรมรายบุคคล หรือพฤติกรรมกลุ่มที่ได้รับการยอมรับและได้รับรางวัล หรือถูกลงโทษเป็นบรรทัดฐานทางด้านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เขาเชื่อว่าบรรทัดฐานอย่างหนึ่งจะกลายเป็นความเชื่อ และในที่สุดก็กลายเป็นการสมมติฐาน การสมมติฐานเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในระบบขององค์การ เขากล่าวว่าความแน่นอนและความชัดเจนของการสมมติฐานทางวัฒนธรรมส่งผลต่อรูปแบบของการรับรู้ การคิด การรู้สึก การแสดงพฤติกรรม การให้ความสำคัญ ความมั่นคง และความสะดักสบาย ตามที่เขากล่าวไว้ คือ องค์ประกอบที่สำคัญทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เขายังคงกล่าวด้วยว่า ยุทธศาสตร์สัมพันธ์กับพันธกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจกับจุดมุ่งหมายขององค์การนั้นเป็นการเชื่อมโยงไปถึงการที่สมาชิกพัฒนาพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวิถีทางไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ และวัฒนธรรมทางองค์การก็มีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กันรวมถึงเรื่องทักษะ และความรู้ขององค์การที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาวะแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อ วัฒนธรรมถ้าสมาชิกพัฒนาความสัมพันธ์เกี่ยวกับค่านิยม การใช้ทักษะ และความรู้ใหม่ๆ ผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริมวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างกลไกทางวัฒนธรรม และ Lundburh (1996 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 81) รายงานว่า วัฒนธรรม มี 3 ระดับ ที่ระดับลึกที่สุด คือ การสมมติฐานเบื้องต้น ระดับที่สอง คือ ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับความจริง และระดับสูงสุด คือ รูปแบบที่สามารถสังเกตได้ของพฤติกรรม กิจกรรม ภาษา และวัตถุที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น

Trice and Beyer (1993 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 81) กล่าวว่า ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานจะพัฒนาวัฒนธรรมทางความคิด สร้างมาตรฐานทางองค์การสำหรับการอธิบายพิจารณาพฤติกรรมสะสม และพฤติกรรมรายบุคคล วัฒนธรรมเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่ดีของผู้ นำเช่นกัน ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกในด้านความคิด การเปลี่ยนแปลงค่านิยม การเปลี่ยนทัศนคติ และการเรียนรู้แนวทางใหม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Heifetz and Laurie (1998 ; อ้างใน Kaiser. 2000 : 83) กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดงกลวิธีทาง ทฤษฎี ประการแรก คือ สิ่งที่ทำให้ความสนใจทำการวัดและควบคุมแนวทางที่ผู้นำแสดงออกใน เหตุการณ์สำคัญ บทบาทอันรอบคอบที่แสดง และแนะนำเพื่อการจัดให้รางวัล ความรู้สำนึกและ สถานภาพ การรับสมัครการคัดเลือก และการเกษียณอายุ ประการสอง คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กร ระบบ และการปฏิบัติการ การออกแบบรูปแบบขององค์การทางกายภาพ ได้แก่ เรื่องราว ตำนาน สัญลักษณ์ขององค์กร การกำหนดอย่างเป็นทางการ ทางปรัชญา ทางกฎหมาย บทบาทที่สำคัญของผู้นำองค์กร คือ การเป็นผู้กระตุ้นการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Schien (1993 : 381) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างจาก วัฒนธรรมที่พัฒนาองค์การแบบทางราชการ เขากล่าวว่า สมาชิกมีบทบาทสำคัญมากเกี่ยวกับการ วางแผนในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความ เปิดเผย ข้อผูกมัด และสติปัญญา

Marquardt (1996 : 69) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรม แบบดั้งเดิมเป็นการต่อต้านการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการกล้าเสี่ยง การสร้างความคิดใหม่ รวมถึงการ เผยแพร่ ข้อมูลสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการเรียนรู้ ดังนี้

- สมาชิกขององค์กรรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
- วิถีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานของความซื่อตรงและความน่าเชื่อถือ
- ความเปลี่ยนแปลง การทดลอง และการกล้าเสี่ยง
- ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการเรียนรู้
- ความแตกต่างในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าพอใจ
- ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายถูกมองว่าเป็นโอกาสอันดี
- คุณภาพของชีวิตการปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เป็นการแสดงออก พฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลที่มีความเอื้ออาทรแก่กัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ยอมรับ และรับฟังความคิดเห็น เปิดเผยไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกันให้เกียรติกันในการแบ่งปันความรู้ ร่วมกันสามารถเป็นทั้งผู้ให้และรับข้อมูล บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์อันดี มีความเต็มใจในการแบ่งปัน ความรู้ร่วมกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ ตัวแปรเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวความคิดของการวิจัย โดยพิจารณาใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ จากการศึกษาดูเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปร	Marquardt and Reynolds (1994)	Davenport and Prusak (1998)	Zack (1999)	Chow and Ho (2000)	Dixon (2000)	Gruber (2000)	Epstein (2000)	Kaiser (2000)	Mackler (2001)	Ribiere (2001)	Choi (2001)	Mcdermott (2001)	DeCagna (2001)	Milne (2001)	Montano (2005)	พงษ์พัชรินทร (2545)	บุญส่ง (2546)
ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระบบบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
บรรยากาศองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓
วัฒนธรรมองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Davenport and Prusak (1998 : 229 - 238) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ พบว่า มี 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 2) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ 3) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ 4) มีความเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางเศรษฐกิจหรืออุตสาหกรรม 5) มีความรู้ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการ 6) มีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ 7) มีสิ่งล่อใจที่ไม่ธรรมดา 8) มีโครงสร้างทางความรู้ 9) สร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทาง

Epstein (2000 ; อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 97) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ พบว่า อุปกรณ์การสื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไปในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ ผู้วิจัย ยังพบว่า ความเอื้ออำนวยเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคลไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่า มีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ซับซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้มีบุคลิกภาพเปิดเผย

Gruber (2000 ; อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 97) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า มีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ร่วมกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างลุ่มลึก 52 คำถาม แก่เจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 29 คน ของหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเทคโนโลยีระดับสูง(High-technology company) ผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่อไปนี้มีอิทธิพล ช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การคือ วัฒนธรรมที่มีการเปิดเผยและไว้วางใจกันช่องทางการสื่อสาร การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการมีระบบการให้รางวัล ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ระบบการให้รางวัลซึ่งเป็นปัจจัยกุญแจสำคัญของวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์การ จะต้องมีการออกแบบให้มีความโปร่งใส เปิดเผย โดยผู้เชี่ยวชาญนอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เสนอแนะว่า องค์การควรมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจ และให้การสนับสนุนด้านวัฒนธรรม ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้ร่วมกันมากกว่าการเน้นที่เทคโนโลยี

Maccullum (2000 : online) ศึกษาเพื่อหากระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิผลขององค์การโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และวิธีวิเคราะห์กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการและพนักงานของบริษัท Fletcher Challenges Canada Ltd. (FCCL) ด้วยเหตุที่บริษัทมีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารของพนักงานมาโดยตลอด แต่บริษัทมีความเชื่อว่า ถ้าพนักงานมีทัศนคติ 4 ประการ ได้แก่ พนักงานมีความรู้สึกว่าได้ รับโอกาสให้ทำในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ดีที่สุดในทุกๆ วันทำงาน พนักงานมีความเชื่อว่า ความเห็นของเขาได้รับความสนใจ พนักงานมีความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพ และพนักงานได้มีการเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับพันธะบริษัท ทัศนคติทั้ง 4 ประการจะนำมาสู่ความสำเร็จในกิจกรรมของบริษัท ผลของการวิจัยพบว่า พนักงานลงความเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารที่พวกเขาชอบ คือ การพบปะเห็นหน้ากันโดยตรง (Face-to-Face) ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะประเด็นหลักในการดำเนินการ 4 ประการ คือ (1)สนับสนุน ส่งเสริมและผลักดันให้มีการนำรูปแบบการสื่อสารแบบพบปะเห็นหน้าโดยตรงให้มากขึ้น บ่อยขึ้น และให้มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น (2) ปรับปรุงระบบความสัมพันธ์ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เขารับผิดชอบ(3) ลดข่าวลือและเรื่องโจษจัน และ (4) กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อยกระดับทัศนคติของพนักงาน การนำข้อเสนอแนะ 4 ประการข้างต้น ไปใช้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ ข้อมูลนำเข้าของพนักงาน ความรับผิดชอบในการสื่อสารของพนักงาน และกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดกรอบแนวคิด ความรวดเร็ว คุณภาพของสาร เครื่องมือช่วยให้เกิดการร่วมมือและการประเมิน

Mackler (2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความรู้ คือทรัพย์สินและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่องค์การหยิบยกขึ้นมาเพื่อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรลุปเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการส่งผ่านความรู้ภายในองค์กรเป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ ในแต่ละองค์การต้องออกแบบและกำหนดเป็นระเบียบจึงทำให้การเคลื่อนไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุกหน่วยงานที่ต้องการการเคลื่อนไหลของทรัพยากรความรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัวความรู้เองและตัวองค์การ ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะที่มีผลต่อความเคลื่อนไหลของความรู้ภายในองค์กรระหว่างหน่วยงานกับประเภทบุคลากร การศึกษาการส่งผ่านความรู้อยู่ในขอบเขตของการบริหารจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ทฤษฎี องค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำผลของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ ซึ่งอธิบายถึงอิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์ วิถีทางของความสนใจ อุปกรณ์การสื่อสาร แหล่งความรู้ที่มีความหมายและยอมรับ พฤติกรรมมองไกลความรู้นำมาพิจารณา และการดำเนินการของการถ่ายทอดความรู้ขององค์กร

Ribiere (2000 ; อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 98) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติวัฒนธรรมขององค์กร โดยพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร การบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากรผู้บริหารและพนักงานขององค์กรในอเมริกาและยุโรปจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผลมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

Choi (2000 ; อ้างใน บุญส่ง หาญพานิช. 2546 : 98) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร (Employee Training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) ผู้บริการระดับสูง และพันธกิจ (Top Management Leadership and Commitment) ข้อจำกัดขององค์กร (Organizational Constrains) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) การวัดการดำเนินการ (Performance Measurement) บรรยากาศเสมอภาค (Egalitarian Climate) การเทียบวัด (Benchmarking) โครงสร้างความรู้ (Knowledge Structure)

Davenport and Probst (2002 : 91-108) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในบริษัท SIEMENS ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ ความสามารถและทักษะของบุคลากร การเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และการวัด เป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลให้บริษัท SIEMENS สามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพิ่มผลผลิต และบริการที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 224-230) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษา พบว่า ธรรมชาติของความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยมี 2 ประเภท คือ tacit knowledge และ explicit knowledge ซึ่งในการนำความรู้ไปใช้นั้น ผู้บริหารจะใช้ความรู้ tacit knowledge มากกว่า explicit knowledge อาจารย์จะใช้ทั้ง tacit knowledge และ explicit knowledge ส่วนนักศึกษาจะใช้ explicit knowledge มากกว่า tacit knowledge และในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้ tacit knowledge และ explicit knowledge เกิดการปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และสมดุล โดยการจัดการความรู้ที่สำคัญในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมี 6 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ และองค์ประกอบอื่นอีก 3 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ/ผู้บริหาร การสื่อสารความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ

พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์ (2545) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาวรรณกรรมวิจัย ของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานสอนมากกว่าการวิจัย มีเป้าหมายในการทำวิจัยเพื่อตำแหน่งทางวิชาการมากกว่าเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่หรือเพื่อนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ อาจารย์ยังขาดการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ ยังมีลักษณะรับรององค์ความรู้จากต่างประเทศ มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ด้วย ตนเอง นักวิจัยที่มีคุณภาพยังมีน้อย การทำงานวิจัยนิยมทำเดี่ยวมากกว่าทำเป็นทีม ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการผู้ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง กลยุทธ์ที่ควรจะนำมาใช้ในการพัฒนาวรรณกรรมวิจัยของอาจารย์คือ การพัฒนาให้อาจารย์เกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการวิจัยให้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตของอาจารย์มหาวิทยาลัย

ไพฑูรย์ ช่วงฉ่ำ (2547 : 2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความมุ่งมั่น และแสดงอิทธิพลในการที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยบุคลากรภายในองค์การต้องมีการสื่อสารเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์การ รวมทั้ง ต้องมี การทำงานเป็นทีม และมี การสร้างเครือข่ายทั้งภายใน ภายนอกองค์การในการแลกเปลี่ยนและ การนำความรู้ไปใช้ที่เหมาะสม

มานิดา นันทไมตรี (2547 : 13) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์การของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟลเชล (ไทยแลนด์) จำกัดและบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การที่มีมาแตกต่างกัน คือ โรงพยาบาลศิริราช ใช้การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์การ บริษัทแฟลเชล (ไทยแลนด์) จำกัด ใช้การจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้และรักษาไว้ซึ่งความรู้ โดยดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ออกมาเก็บไว้ในองค์การเพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์การต่อไปในอนาคต ส่วนบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ใช้การจัดการความรู้โดยมีความเชื่อมั่นว่า การจัดการความรู้จะสามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมี องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ในองค์การที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ สนับสนุน การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์การและรางวัลของใจที่องค์การมีให้แก่บุคลากรในองค์การ โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้และการนำความรู้ไปใช้

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 277-280) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบ คือการกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่านำหนักขององค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการเก็บความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ถือได้ว่าการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อบุคลากรทุกคนสามารถแบ่งปันความรู้ร่วมกันในทุกระดับ และพร้อมที่จะเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้ส่งเสริม และเป็นผู้ผลักดันการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษา รวมถึงการมีปัจจัยที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง และต่อเนื่องในแต่ละบริบทของสถานศึกษาก็จะสามารถยกระดับ และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้ และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2551 ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคจำนวน 113 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษาจำนวน 46 แห่ง วิทยาลัยสารพัดช่างจำนวน 54 แห่ง วิทยาลัยการอาชีพจำนวน 144 แห่ง และวิทยาลัยเกษตรกรรมจำนวน 47 แห่ง รวม 404 แห่ง มีจำนวนครูทั้งหมด 16,460 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2551 โดยสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสุ่มสถานศึกษาในแต่ละประเภทของสถานศึกษาของแต่ละภาค ประกอบด้วยสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก และสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1และ2 เพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มภาค

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสุ่มครูของแต่ละสถานศึกษาตามสัดส่วนสถานศึกษาเพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มสถานศึกษา

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 39 – 40) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 376 คน ตามสัดส่วนของประเภทของสถานศึกษา แสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกตามสถาบันการอาชีวศึกษา และประเภทสถานศึกษา

ประเภท สถานศึกษา	วิทยาลัย เทคนิค		วิทยาลัย อาชีวศึกษา		วิทยาลัย เกษตรกรรม		วิทยาลัย สารพัดช่าง		วิทยาลัย การอาชีพ		รวม	
	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
สถาบัน การอาชีวศึกษา ภาคเหนือ	1,350	31	550	13	459	10	216	5	285	6	2,860	65
สถาบัน การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1,718	39	651	15	619	14	302	7	630	15	3,920	90
สถาบัน การอาชีวศึกษา ภาคใต้	1,489	34	438	10	641	15	209	5	405	9	3,182	73
สถาบัน การอาชีวศึกษา ภาคกลาง	2,245	51	575	13	510	12	187	4	459	11	3,976	91
สถาบัน การอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	769	18	133	3	142	3	85	2	125	3	1,281	29
สถาบัน การอาชีวศึกษา กทม.1,2	384	9	616	14	-	-	201	4	40	1	1,241	28
รวม	7,982	182	2,963	68	2,371	54	1,200	27	1,944	45	16,460	376

ที่มา : <http://www.vec.go.th/iscripts/cmview.php?doc=doc/g0006/u0032/content.htm>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ใช้สอบถามครูในสถานศึกษา มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย การเก็บสะสมความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การจัดแสดงความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกัน จำนวน 30 ข้อ ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์ ระบบบริหาร บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 31 ข้อ ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

3. นำแบบสอบถามฉบับที่ร่างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบ โดยผู้วิจัยได้รับคำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ข้อคำถามบางข้อเนื้อหาไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

3.2 ข้อคำถามบางข้อเนื้อหาไม่ละเอียด อาจสร้างความสับสนให้กับผู้ตอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3 ข้อคำถามบางข้อมีรายละเอียดไม่เหมาะสมกับบริบทในสถานศึกษา

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.ทิวัดต์ มณีโชติ | คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร |
| 2. บาทหลวง ดร.ลือชัย จันทร์ไพบูลย์ | โรงเรียนประชาสงเคราะห์ |
| 3. ผศ.ดร.ปานเพชร ชินินทร | คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ |
| 4. ดร.คมศร วงษ์รักษา | สำนักงานรับรองมาตรฐานและ
ประเมินคุณภาพการศึกษา |
| 5. ผศ.ดร.อรสา โกศลนันทกุล | คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ |

โดยทำการตรวจสอบเพื่อพิจารณาลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

- | | |
|----|--|
| +1 | เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |
| 0 | เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |
| -1 | เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ |

ในการคำนวณความตรงเชิงเนื้อหาใช้สูตร IOC และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ไว้ใช้ต่อไปส่วนข้อที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.50 นำมาทำการปรับปรุงแก้ไข

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N} \quad (\text{พรณี ลีกิจวัฒน์. 2548 : 121})$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าระหว่าง 0.6 - 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 เนื้อหาข้อคำถามบางข้อไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความตรงตามเนื้อหา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.2 เนื้อหาข้อคำถามมีความซ้ำซ้อนในประเด็นคำถาม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ปรับปรุงแก้ไขโดยการตัดข้อคำถามบางข้อออกไป

5.3 ผู้เชี่ยวชาญได้ปรับสำนวนของเนื้อหาข้อคำถามให้มีความเหมาะสมกับผู้ตอบแบบสอบถามและบริบทของสถานศึกษา

6. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่ได้รับคำแนะนำ และข้อเสนอแนะ จากผู้เชี่ยวชาญ

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยวิธีหา “สัมประสิทธิ์อัลฟา” (α -Coefficient) ของ Cronbach (อ้างในบุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 96)

$$\text{สูตร } \alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ

α หมายถึง ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

K หมายถึง จำนวนข้อในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ หมายถึง ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

S^2 หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบทั้งหมด

ผลการหาค่าความเที่ยงของแบบสอบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าระหว่าง 0.84 – 0.97 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 จำแนกรายด้าน

ด้าน	การแบ่งปันความรู้	ค่าความเที่ยง
1.	การเก็บสะสมความรู้	0.84
2.	การเผยแพร่ความรู้	0.85
3.	การจัดแสดงความรู้	0.87
4.	การถ่ายทอดความรู้	0.86
5.	การแลกเปลี่ยนความรู้	0.84
6.	การใช้ความรู้ร่วมกัน	0.91

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม ตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ตอนที่ 3 จำแนกรายด้าน

ด้าน	ปัจจัย	ค่าความเที่ยง
1.	ภาวะผู้นำ	0.94
2.	ยุทธศาสตร์	0.97
3.	ระบบบริหาร	0.97
4.	บรรยากาศองค์กร	0.96
5.	วัฒนธรรมองค์กร	0.95

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1 บันทึกเสนอขออนุญาตต่อหน่วยงานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยถึงสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย

3.2 นำหนังสือเสนอสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามสถานศึกษาที่กำหนด

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์ไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยเจ้าหน้าที่ของและติดแสตมป์กลับคืนมายังผู้วิจัย

3.4 ผู้วิจัยจัดรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนกลับมาพร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 345 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.75 ในระหว่างวันที่ 10 กันยายน 2551 ถึง วันที่ 31 ตุลาคม 2551

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ระดับการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามลำดับ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หากค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ค่าเฉลี่ย

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
$\sum X$	แทน	ผลรวมของข้อมูล
n	แทน	จำนวนของข้อมูล

(สุวิมล ศิริกาพันธ์. 2543 : 179)

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$\text{สูตร} \quad S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

$S.D.$	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างยกกำลังสอง
$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

(บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 103)

เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2543 : 100) ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีการแบ่งปันความรู้ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีการแบ่งปันความรู้ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีการแบ่งปันความรู้ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีการแบ่งปันความรู้ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีการแบ่งปันความรู้ในระดับน้อยที่สุด

4.2 การวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หากค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2543 : 100) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยยุทธศาสตร์

4.50 – 5.00	หมายถึง	มียุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มียุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มียุทธศาสตร์อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มียุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มียุทธศาสตร์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยระบบบริหาร

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีระบบบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีระบบบริหารอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีระบบบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีระบบบริหารอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีระบบบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การ

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรหลายตัว ประกอบด้วย ตัวแปรตาม (Dependent Variable) 1 ตัว และตัวแปรอิสระ (Independent Variable) จำนวน k ตัว ($k \geq 2$) โดยกำหนดให้ Y เป็นตัวแปรตาม และกำหนดให้ X_1, X_2, \dots, X_k เป็นตัวแปรอิสระ ($k \geq 2$) ดังสมการสำหรับการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยในงานวิจัยนี้ใช้เทคนิค Stepwise โดยมีสมการ สุวิมล ศิริภานันท์ (2546 : 121 - 123) ดังนี้

สมการคะแนนดิบ (raw score equation)

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

โดยที่ Y' แทน ค่าพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
 a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
 b แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์
 ในรูปคะแนนดิบ

สมการคะแนนมาตรฐาน (standardized equation)

$$Z' = \beta_1Z_1 + \beta_2Z_2 + \beta_3Z_3 + \beta_4Z_4 + \beta_5Z_5$$

โดยที่ Z' แทน ค่าพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
 Z แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์
 β แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์
 ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยรวมทั้ง Best Practices ในบริบทของประเทศไทย ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช บริษัท สเปนซ์(ไทยแลนด์) บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(มหาชน) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ รวมถึงบทความงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบและแนวทางของกลวิธีการแบ่งปันความรู้ให้มีความครอบคลุม และครบถ้วนตามหลักการการแบ่งปันความรู้

2.1.2 วิเคราะห์เอกสารรายงานประเมินตนเอง Self Assessment Report (SAR) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ประจำปี พ.ศ. 2544-2548 เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบและแนวทางของกลวิธีการแบ่งปันความรู้ให้มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในบริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้

2.1.3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยในตอนต้นที่ 1 เกี่ยวกับระดับการแบ่งปันความรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กำหนดกรอบกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และกลวิธี

2.1.4 ร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 32 กลวิธี คือ กลยุทธ์การวางแผน มี 9 กลวิธี, กลยุทธ์การจัดองค์การ มี 8 กลวิธี, กลยุทธ์การนำ มี 8 กลวิธี, กลยุทธ์การควบคุม มี 7 กลวิธี

2.1.5 นำร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบในส่วนของเนื้อหา หลักการ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแล้วได้กลยุทธ์ฉบับร่าง โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 20 กลวิธี คือ กลยุทธ์การวางแผน มี 5 กลวิธี, กลยุทธ์การจัดองค์การ มี 5 กลวิธี, กลยุทธ์การนำ มี 5 กลวิธี, กลยุทธ์การควบคุม มี 5 กลวิธี

2.2 ตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามประเด็นที่กำหนดให้ เมื่อวันที่อังคาร ที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชัน ห้องประชุม Virgo ชั้น 3 มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ เป็นผู้มีความรู้ด้านการศึกษา หรือการวิจัย หรือการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร การจัดการความรู้ และมีความรู้ในการทำแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน ประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. รศ. ดร. กาญจนา วัชรสุนทร คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
2. รศ.ดร.สุมาลี จันทร์ชลอ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
3. ผศ.ดร. อรรถพร จินะวัฒน์ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
4. ผศ.ดร.ทิวัดต์ มณีโชติ คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
5. บาทหลวง ดร.ลือชัย จันทร์ไพบู่ ผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการ
โรงเรียนประชาสงเคราะห์
6. ดร.จินตนา กาญจนวิสุทธ์ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7. ดร.อาทิตย์ วิบูลย์ ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
8. นายสมชาย ชำรงสุข ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ

2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

1. ผลการวิเคราะห์จากการวิจัยในตอนต้นที่ 1 เกี่ยวกับระดับการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. ร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 4 ประเด็น ได้แก่
 - ประเด็นที่ 1 ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 - ประเด็นที่ 2 ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
 - ประเด็นที่ 3 ความเหมาะสมของกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นที่ 4 ความถูกต้องครอบคลุมของกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.2.3 วิธีดำเนินการสนทนากลุ่ม

1. กำหนดบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งจะทำหน้าที่ถามคำถามและกำกับการสนทนากลุ่มให้เป็นไปในแนวทางของหัวข้อที่ศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและชัดเจนที่สุดในเวลาที่กำหนด
2. กำหนดบุคลากรผู้ช่วยในการสนทนากลุ่ม เพื่อทำหน้าที่จดบันทึก การสนทนา บันทึกเสียง และบริการทั่วไป โดยมีอุปกรณ์ประกอบการสนทนากลุ่ม ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง โสตทัศนูปกรณ์ และเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม
3. ดำเนินการสนทนากลุ่มโดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นกรอบของการสนทนา คือ ความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ความเหมาะสม (Propriety Standard) และความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)
4. นำข้อสรุปจากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สร้างข้อสรุปโดยใช้ Baconian Inductive Method แบบ Method of Agreement และ Method of Difference (Bacon : online)
5. นำข้อสรุปที่ได้มาเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุง และแก้ไขเพื่อให้เป็นกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.3 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.3.1 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค จำนวน 8 คน วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน วิทยาลัยสารพัดช่าง จำนวน 4 คน วิทยาลัยการอาชีพ จำนวน 10 คน และวิทยาลัยเกษตรกรรม จำนวน 4 คน

2.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ระบบบริหาร จำนวน 8 ข้อ ภาวะผู้นำ จำนวน 8 ข้อ และบรรยากาศองค์การ จำนวน 8 ข้อ

รวมทั้งหมดจำนวน 24 ข้อ ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในประเด็นความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

2.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. บันทึกลงเสนอขออนุญาตต่อหน่วยงานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยถึงสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย
2. นำหนังสือเสนอสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามสถานศึกษาที่กำหนด
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์ไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยเจ้าหน้าที่ของและคืนกลับมายังผู้วิจัย
4. ผู้วิจัยจัดรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนกลับมาพร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่า มีจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ในระหว่างวันที่ 4 สิงหาคม 2552 ถึง วันที่ 4 กันยายน 2552

2.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาคัดกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2543 : 100) ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุปขั้นตอนการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แสดงดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงขั้นตอนการวิจัย

ตอนที่	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	ผลผลิต
1	เพื่อศึกษาระดับและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research)	ทราบระดับ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2	เพื่อพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการดำเนินการ ดังนี้ 2.1 ร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2.2 ตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) 2.3 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research)	ได้กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และทราบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนชื่อตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความกระชับ สดวก และเข้าใจตรงกัน ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ยกกำลังสอง
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F - distribution
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Y	แทน	การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
X_1	แทน	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
X_2	แทน	ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์
X_3	แทน	ปัจจัยด้านระบบบริหาร
X_4	แทน	ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ
X_5	แทน	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
Y'	แทน	ค่าพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในรูปคะแนนดิบ
Z_1	แทน	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
Z_2	แทน	ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
Z_3	แทน	ปัจจัยด้านระบบบริหารในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
Z_4	แทน	ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
Z_5	แทน	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
Z'	แทน	ค่าพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	198	57.39
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	147	42.61
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	61	17.68
30 – 40 ปี	92	26.67
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป	192	55.65
สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา		
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ	65	18.84
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	80	23.19
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้	88	25.51
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง	27	7.83
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	28	8.11
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 และ 2		
ประเภทของสถานศึกษา		
วิทยาลัยเทคนิค	167	48.41
วิทยาลัยอาชีวศึกษา	63	18.26
วิทยาลัยสารพัดช่าง	25	7.25
วิทยาลัยการอาชีพ	41	11.88
วิทยาลัยเกษตรกรรม	49	14.20
รวม	345	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิการศึกษา ประกอบด้วยระดับปริญญาตรี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 57.39 และการศึกษาระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.61 ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 55.65 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุ 30 – 40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 และผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 17.68

เมื่อพิจารณาตามสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 18.84 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.19 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 16.52 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.51 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.83 และสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 และ 2 จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.11 และเมื่อพิจารณาตามประเภทของสถานศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยวิทยาลัยเทคนิค จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 48.41 วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 18.26 วิทยาลัย สารพัดช่าง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25 วิทยาลัยการอาชีพ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 11.88 และวิทยาลัยเกษตรกรรม จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 4.2 - 4.8

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ในภาพรวม และรายด้าน

ด้าน	การแบ่งปันความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การเก็บสะสมความรู้	3.37	0.68	ปานกลาง
2.	การเผยแพร่ความรู้	3.49	0.60	ปานกลาง
3.	การจัดแสดงความรู้	3.31	0.73	ปานกลาง
4.	การถ่ายทอดความรู้	3.81	0.61	มาก
5.	การแลกเปลี่ยนความรู้	3.58	0.70	มาก
6.	การใช้ความรู้ร่วมกัน	3.71	0.64	มาก
	รวม	3.55	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การถ่ายทอดความรู้ ($\bar{X} = 3.81$) การใช้ความรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.71$) และการแลกเปลี่ยนความรู้ ($\bar{X} = 3.58$) ที่เหลืออีก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเผยแพร่ความรู้ ($\bar{X} = 3.49$) การเก็บสะสมความรู้ ($\bar{X} = 3.37$) และการจัดแสดงความรู้ ($\bar{X} = 3.31$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านการเก็บสะสมความรู้

ข้อที่	ด้านการเก็บสะสมความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การจัดทำเอกสาร คู่มือ สื่อ หลังจากการพัฒนาผลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา	3.53	0.78	มาก
2.	การเก็บสะสมความรู้ สรุบบันทึกประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานในรูปแบบ เพิ่มสะสมผลงาน และเพิ่มสรุปรายงาน เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา	3.55	0.78	มาก
3.	การจัดแสดงผลงานขึ้นเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และแหล่งสะสมฐานข้อมูลความรู้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา	2.54	1.22	ปานกลาง
4.	การมีโอกาสดวงแผนในการเขียนแผนการสอน เพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกัน	3.48	1.01	ปานกลาง
5.	การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำแหล่งสะสมความรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้	3.76	0.89	มาก
	รวม	3.37	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการเก็บสะสมความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีจำนวน 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 5 การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำแหล่งสะสมความรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้ ($\bar{X} = 3.76$) ข้อ 2 การเก็บสะสมความรู้ สรุบบันทึกประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานในรูปแบบ เพิ่มสะสมผลงาน และเพิ่มสรุปรายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา ($\bar{X} = 3.55$) และข้อ 1 การจัดทำ เอกสาร คู่มือ สื่อ หลังจากการพัฒนาผลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา ($\bar{X} = 3.53$) ที่เหลืออีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือข้อ 4 การมีโอกาสดวงแผนในการเขียนแผนการสอน เพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกัน ($\bar{X} = 3.48$) และข้อ 3 การจัดแสดงผลงานขึ้นเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และแหล่งสะสมฐานข้อมูลความรู้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา ($\bar{X} = 2.54$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านการเผยแพร่ความรู้

ข้อที่	ด้านการเผยแพร่ความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ความสามารถสืบค้นและเข้าถึงความรู้ และข้อมูล ผลงานต่างๆ ของสถานศึกษาโดยง่าย	3.50	0.84	มาก
2.	การได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็น และถูกต้องสามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนเขียนแผนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	3.69	0.71	มาก
3.	การมีโอกาสดำเนินการเอกสาร สื่อความรู้ ข้อมูล ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่ในสถานศึกษา	3.21	0.90	ปานกลาง
4.	การได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์จากสื่อการศึกษาและนิทรรศการภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	3.37	0.87	ปานกลาง
5.	การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้	3.69	0.83	มาก
	รวม	3.49	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีจำนวน 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 5 การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้ ($\bar{X} = 3.69$) ข้อ 2 การได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็น และถูกต้องสามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนเขียนแผนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.69$) และข้อ 1 ความสามารถสืบค้นและเข้าถึงความรู้ และข้อมูล ผลงานต่างๆ ของสถานศึกษาโดยง่าย ($\bar{X} = 3.50$) ที่เหลืออีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อ 4 การได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์จากสื่อการศึกษาและนิทรรศการภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.37$) และข้อ 3 การมีโอกาสดำเนินการเอกสาร สื่อความรู้ ข้อมูล ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่ในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.21$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านการจัดแสดงความรู้

ข้อที่	ด้านการจัดแสดงความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การมีโอกาสนำเสนอหรือจัดแสดงผลงานในรูปแบบสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาทั่วถึง	2.96	1.10	ปานกลาง
2.	การมีส่วนร่วมในการคิดรูปแบบการจัดแสดงความรู้ที่เหมาะสมต่อการรับรู้และทำความเข้าใจของผู้อื่น	3.11	0.93	ปานกลาง
3.	การมีส่วนร่วมจัดแสดงความรู้ เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการแสดงผลนิทรรศการ การนำเสนอผลงาน โดยจัดทำบอร์ด รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ต่างๆที่สามารถเข้าใจได้ง่าย	3.40	0.95	ปานกลาง
4.	ความสามารถใช้สื่อ และอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการนำเสนอผลงานความรู้ให้ผู้อื่นได้ศึกษาอย่างเหมาะสมและสามารถเข้าใจง่าย	3.42	0.90	ปานกลาง
5.	การสนับสนุนให้มีการจัดแสดงความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้	3.65	0.85	มาก
	รวม	3.31	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการจัดแสดงความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 5 การสนับสนุนให้มีการจัดแสดงความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้ ($\bar{X} = 3.65$) ที่เหลืออีก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ข้อ 4 ความสามารถในการใช้สื่อ และอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการนำเสนอผลงานความรู้ให้ผู้อื่นได้ศึกษาอย่างเหมาะสมและสามารถเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 3.42$) ข้อ 3 การมีส่วนร่วมจัดแสดงความรู้ เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการแสดงผลนิทรรศการ การนำเสนอผลงาน โดยจัดทำบอร์ด รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ต่างๆที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ($\bar{X} = 3.40$) ข้อ 2 การมีส่วนร่วมในการคิดรูปแบบการจัดแสดงความรู้ที่เหมาะสมต่อการรับรู้และทำความเข้าใจของผู้อื่น ($\bar{X} = 3.11$) และข้อ 1 การมีโอกาสนำเสนอหรือจัดแสดงผลงานในรูปแบบสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาทั่วถึง ($\bar{X} = 2.96$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านการถ่ายทอดความรู้

ข้อที่	ด้านการถ่ายทอดความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ความสามารถเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดความรู้และรับความรู้จากผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.89	0.78	มาก
2.	การมีโอกาสเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น คัดสินใจและหาข้อสรุปในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.65	0.84	มาก
3.	การสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จากผู้เชี่ยวชาญวิทยากรเฉพาะทาง หัวหน้างาน ผู้บริหาร	3.85	0.83	มาก
4.	ความสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ให้กับผู้อื่นและมีความเข้าใจชัดเจน	3.75	0.75	มาก
5.	การสนับสนุนให้ในสถานศึกษามีการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน	3.93	0.81	มาก
	รวม	3.81	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือข้อ 5 การสนับสนุนให้ในสถานศึกษามีการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.93$) ข้อ 1 ความสามารถเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดความรู้และรับความรู้จากผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.89$) ข้อ 3 การสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จากผู้เชี่ยวชาญวิทยากรเฉพาะทาง หัวหน้างาน ผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.85$) ข้อ 4 ความสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ให้กับผู้อื่นและมีความเข้าใจชัดเจน ($\bar{X} = 3.75$) และข้อ 2 การมีโอกาสเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น คัดสินใจและหาข้อสรุป ในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.65$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อที่	ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมประชุม	3.66	0.87	มาก
2.	การมีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่มีความรู้	3.55	0.86	มาก
3.	การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	3.78	0.79	มาก
4.	การมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้รู้ โดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่	3.12	1.06	ปานกลาง
5.	การสนับสนุนให้สถานศึกษาอำนวยความสะดวกและบริเวณเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน	3.80	0.89	มาก
	รวม	3.58	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อ 4 การมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้รู้ โดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ($\bar{X} = 3.12$) ที่เหลืออีก 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือข้อ 5 การสนับสนุนให้สถานศึกษาอำนวยความสะดวกและบริเวณเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.80$) ข้อ 3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.78$) ข้อ 1 การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมประชุม ($\bar{X} = 3.66$) และข้อ 2 การมีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่มีความรู้ ($\bar{X} = 3.55$)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ด้านการใช้ความรู้ร่วมกัน

ข้อที่	ด้านการใช้ความรู้ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การใช้ความรู้ร่วมกันในการนิเทศตนเอง และช่วยกันแก้ปัญหา	3.53	0.93	มาก
2.	การมีการใช้ความรู้และประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม	3.77	0.76	มาก
3.	ความสามารถนำความรู้ที่แสวงหามาได้และประสบการณ์ของตนเอง มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้	3.84	0.68	มาก
4.	การใช้ความรู้ร่วมกันในการวางแผนการสอน การจัดการเรียนการสอนร่วมกันเป็นอย่างดี	3.67	0.85	มาก
5.	การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการใช้ความรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาเมื่อแต่ละคนประสบปัญหาในการสอน	3.75	0.81	มาก
	รวม	3.71	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ด้านการใช้ความรู้ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ข้อ 3 ความสามารถนำความรู้ที่แสวงหามาได้และประสบการณ์ของตนเอง มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 3.84$) ข้อ 2 การมีการใช้ความรู้และประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.77$) ข้อ 5 การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการใช้ความรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาเมื่อแต่ละคนประสบปัญหาในการสอน ($\bar{X} = 3.75$) ข้อ 4 การใช้ความรู้ร่วมกันในการวางแผนการสอน การจัดการเรียนการสอนร่วมกันเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.67$) และข้อ 1 การใช้ความรู้ร่วมกันในการนิเทศตนเอง และช่วยกันแก้ปัญหา ($\bar{X} = 3.53$)

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 4.9 – 4.14

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ในภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	ปัจจัยที่ส่งผล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ภาวะผู้นำ	3.81	0.77	มาก
2.	ยุทธศาสตร์	3.54	0.85	มาก
3.	ระบบบริหาร	3.70	0.73	มาก
4.	บรรยากาศองค์การ	3.73	0.77	มาก
5.	วัฒนธรรมองค์การ	3.70	0.67	มาก
	รวม	3.70	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.81$) บรรยากาศองค์การ ($\bar{X} = 3.73$) ระบบบริหาร ($\bar{X} = 3.70$) วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.70$) และยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.54$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านภาวะผู้นำ

ข้อที่	ด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าของความรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา	3.99	0.90	มาก
2.	ผู้บริหารกำหนดหน้าที่และความรู้ที่ต้องใช้ของบุคลากร	3.82	0.91	มาก
3.	ผู้บริหารเปิด โอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษา แลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอด ประสบการณ์	3.80	0.97	มาก
4.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาแนวคิด วิธีการในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา	3.86	0.85	มาก
5.	ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอด ผลงานความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน	3.88	0.88	มาก
6.	ผู้บริหารสนับสนุน และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการ นำเสนอความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร	3.74	0.92	มาก
7.	ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรในการใช้ ความรู้ร่วมกัน โดยทุกคนมีส่วนร่วม	3.73	0.93	มาก
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในทุกระดับ	3.69	0.93	มาก
	รวม	3.81	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 1 ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าของความรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.99$) ข้อ 5 ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดผลงานความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.88$) และข้อ 4 ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาแนวคิด วิธีการในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.86$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านยุทธศาสตร์

ข้อที่	ด้านยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมเพื่อรับทราบ และร่วมแลกเปลี่ยนความรู้เสนอความคิดเห็นในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.53	0.95	มาก
2.	ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความรู้และกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง	3.56	0.96	มาก
3.	ผู้บริหารจัดทำ SWOT ANALYSIS เกี่ยวกับสภาพการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร	3.59	0.98	มาก
4.	ผู้บริหารกำหนดวิธีการในการติดตามประเมินผลในด้านการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร	3.47	0.97	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารจัดทำแผนสนับสนุนการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรที่ชัดเจน	3.53	0.96	มาก
	รวม	3.54	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อ 4 ผู้บริหารกำหนดวิธีการในการติดตามประเมินผลในด้านการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 3.47$) ที่เหลืออีก 4 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ข้อ 3 ผู้บริหารจัดทำ SWOT ANALYSIS เกี่ยวกับสภาพการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร ($\bar{X} = 3.59$) ข้อ 2 ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความรู้และกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.56$) ข้อ 5 ผู้บริหารจัดทำแผนสนับสนุนการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.53$) และข้อ 1 บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมเพื่อรับทราบ และร่วมแลกเปลี่ยนความรู้เสนอความคิดเห็นในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.53$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านระบบบริหาร

ข้อที่	ด้านระบบบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ผู้บริหารวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมให้กับบุคลากร	3.62	0.92	มาก
2.	ผู้บริหารกำกับ ดูแล ติดตามในการทำงานของบุคลากรทุกหน่วยงานสามารถบูรณาการความรู้ร่วมกัน ได้อย่างราบรื่น	3.56	0.90	มาก
3.	โครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีการกำหนด จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจน	3.85	0.88	มาก
4.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร โดย การสอนงาน การประชุม และการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ	3.72	0.95	มาก
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศในการทำงานเพื่อให้เกิดการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	3.67	0.87	มาก
6.	บุคลากรสามารถค้นคว้าและศึกษาหาความรู้ได้หลายช่องทางภายในสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด สารสนเทศ ต่างๆ โดยง่าย	3.79	0.88	มาก
7.	บุคลากรค้นคว้า ศึกษา และใช้ความรู้โดยไม่มีอุปสรรค	3.65	0.91	มาก
	รวม	3.70	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านระบบบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 3 โครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีการกำหนด จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจน ($\bar{X} = 3.85$) ข้อ 6 บุคลากรสามารถค้นคว้าและศึกษาหาความรู้ได้หลายช่องทางภายในสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด สารสนเทศ ต่างๆ โดยง่าย ($\bar{X} = 3.79$) และข้อ 4 ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร โดย การสอนงาน การประชุม และการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.72$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อที่	ด้านวัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเน้นการทำงานเป็นทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.74	0.89	มาก
2.	บุคลากรยอมรับความคิดเห็นไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกันมีโอกาใช้ความรู้ และนำความรู้ ประสบการณ์ถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	3.51	0.87	มาก
3.	ผู้บริหารเปิด โอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.79	0.85	มาก
4.	บุคลากรสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้และเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างสรรค์ความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา	3.76	0.77	มาก
5.	บุคลากรมีความเชื่อใจกันสามารถเป็นทั้งผู้รับความรู้และผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น ได้	3.65	0.84	มาก
6.	บุคลากรมีความเข้าใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในวิธีการ ของการจัดการความรู้ สามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาได้	3.76	0.75	มาก
	รวม	3.70	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.79$) ข้อ 4 บุคลากรสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้และเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างสรรค์ความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.76$) และข้อ 6 บุคลากรมีความเข้าใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในวิธีการ ของการจัดการความรู้ สามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาได้ ($\bar{X} = 3.76$)

2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุด เพื่อพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยพิจารณาเลือกตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์สูงสุดเข้าในสมการพยากรณ์ และเพิ่มตัวแปรขึ้นครั้งละตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรในสมการพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังตารางที่ 4.15 – 4.16

ตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ (Stepwise Multiple Regression) ของตัวแปรพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ลำดับการเข้าสมการของตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	F
ระบบบริหาร (X ₃)	0.513	0.263	0.261	133.778*
ระบบบริหาร (X ₃) ภาวะผู้นำ (X ₁)	0.535	0.286	0.283	11.997*
ระบบบริหาร (X ₃) ภาวะผู้นำ (X ₁) บรรยากาศองค์กร (X ₄)	0.546	0.298	0.292	5.980*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยด้านระบบ บริหาร (X₃) สามารถทำนายการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.263 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านระบบบริหาร สามารถพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ร้อยละ 26.3

เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (X₁) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 0.286 แสดงว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ปัจจัยด้านระบบบริหารและปัจจัยด้านภาวะผู้นำสามารถร่วมกันพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ร้อยละ 28.6

เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น 0.298 แสดงว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ปัจจัยด้านระบบบริหาร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 29.8

ตารางที่ 4.16 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรในสมการพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	b	SE _b	β	t	Sig
ระบบบริหาร (X_3)	0.715	0.058	0.235	2.993	0.003
ภาวะผู้นำ (X_1)	0.131	0.049	0.186	2.676	0.008
บรรยากาศองค์การ (X_4)	0.124	0.051	0.176	2.445	0.015
R	= 0.546				
R ²	= 0.298				
F	= 5.980*				
SE _{est}	= 0.130				
a	= 1.946				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าปัจจัยด้านระบบบริหาร(X_3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ(X_1) และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ(X_4) สามารถร่วมกันพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 29.8 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวเกณฑ์ (Y) และตัวพยากรณ์ (X_3, X_1, X_4) มีค่าเท่ากับ 0.546และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ 0.130 โดยมีสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ 0.715, 0.131และ0.124 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.235, 0.186 และ 0.176 ตามลำดับ

สมการพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y' = 1.946 + 0.175 X_3 + 0.131X_1 + 0.124X_4$$

จากสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ แสดงว่า ถ้าปัจจัยด้านระบบบริหาร(X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น 0.175 หน่วย ถ้าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ(X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น 0.131 หน่วย และถ้าปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ(X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น 0.124 หน่วย

สมการพยากรณ์การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_y = 0.235Z_3 + 0.186Z_1 + 0.176Z_4$$

จากสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน แสดงว่า ถ้าปัจจัยด้านระบบบริหาร(X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น 0.235 หน่วย ถ้าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ(X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น 0.186 หน่วย และถ้าปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ(X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย คาดว่าจะมีการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น 0.176 หน่วย

ตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามประเด็นที่กำหนดให้ เมื่อวันที่อังคาร ที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชัน ห้องประชุม Virgo ชั้น 3 มีรายละเอียดในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

กรอบการกำหนดกลยุทธ์

ผู้เชี่ยวชาญมีมติสนับสนุนกรอบการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ เป็นกรอบการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยสนับสนุน ประกอบด้วยระบบบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และกระบวนการแบ่งปันความรู้ เป็นแนวคิดกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D”

กลยุทธ์หลัก

ผู้เชี่ยวชาญมีมติเห็นชอบต่อกลยุทธ์หลัก ที่ผู้วิจัยนำเสนอ คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษา ต้องให้อิสระกับครูในการแบ่งปันความรู้กันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และครูควรมีโอกาส เวลา และสถานที่ในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ในสถานศึกษาควรจัดให้มีการใช้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันของครู ควรมีการสนับสนุนและให้โอกาสครูในการมีส่วนร่วมประชุม วางแผน และเสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความคุ้นเคยกันในสถานศึกษา การจัดให้มีหน่วยงานหรือการกำหนดผู้รับผิดชอบในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้โดยตรงเพื่อให้มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ควรมีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างโอกาสในความร่วมมือ หรือสร้างพันธมิตรในการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงาน และองค์การทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ชุมชนภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างพันธมิตรและความเข้มแข็งทางวิชาการสามารถพัฒนาครูในสถานศึกษา การสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ความรู้รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ของครู เพื่อให้ครูได้แบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะให้ผู้อื่นได้รับรู้ สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการอบรม พัฒนาความรู้ และทักษะกับครูในการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของผู้บริหารต้องกระตุ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลาย โดยการสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้ในการทำงานให้เป็นไปด้วยความสนุกสนานและเป็นกันเองเพื่อให้บุคลากรเกิดความเคยชินในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในขณะทำงาน ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจในการบังคับบัญชา หรือควบคุมอย่างเข้มงวดมากเกินไปซึ่งอาจส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับประสบการณ์จากการเรียนรู้จากกิจกรรม มีการสนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูล ในโอกาสต่างๆทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม การสัมมนาทางวิชาการ การจัดแสดงผลงานการวิจัย และการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรด้วยกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

สถานศึกษาควรจัดกิจกรรมในการแบ่งปันความรู้และสร้างโอกาสให้ครูพบปะพูดคุยกันในบริบทของแต่ละสถานศึกษา ครูทุกคนสามารถถามเมื่อต้องการที่ต้องการรู้ และรู้ว่าจะถามใครเมื่อต้องการความรู้ เช่น การระดมความคิด การทำงานเป็นทีม การศึกษาดูงาน การสาธิต การประชุม การอบรม สัมมนา การฝึกทักษะ การจัดเสวนา การสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

สถานศึกษา เป็นต้น รวมถึงการสนับสนุนงบประมาณต้องมีเพียงพอกับกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ในสถานศึกษา มีเครื่องมือ อุปกรณ์ในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกต่างๆ มีเทคโนโลยีระบบ สารสนเทศที่ทั่วถึง และมีการจัดสถานที่ในการทำงานให้ครูสามารถแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ทุก โอกาส ทุกเวลา ทุกสถานที่อย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในสถานศึกษา

กลยุทธ์ย่อย

ผู้เชี่ยวชาญมีมติในการกำหนดกลยุทธ์ย่อยโดยยึดผลจากการวิจัยในตอนต้นที่ 2 ที่พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ระบบบริหาร ภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ แทน ซึ่งเดิมผู้วิจัยใช้ หลักการของกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการ ควบคุม กำหนดกลยุทธ์ย่อย และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปในแต่ละกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

1. กลยุทธ์ระบบบริหาร

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปของกลยุทธ์ระบบบริหารว่ามีความสำคัญต่อการส่งเสริมการ แบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่ง สถานศึกษาควรมีระบบการทำงานสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของครูตามบริบทของสถานศึกษา มีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่กำกับ ดูแลและสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษาถือเป็นสิ่ง สำคัญ โดยการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่และการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อสนับสนุนการ แบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาสามารถรับรู้และรับทราบ การสนับสนุนด้าน ทรัพยากรควรมีความชัดเจนและเพียงพอไม่ว่าจะเป็นในส่วนของสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการสร้างระบบการจัดเก็บสะสมความรู้ โดยมีช่องทาง วิธีการการ จัดเก็บ คัดแยก และกลั่นกรองความรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ได้มีช่องทางในการ เรียนรู้ร่วมกันที่หลากหลายทำให้ครูสามารถรับรู้และศึกษาทำความเข้าใจความรู้ต่างๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และไม่มีอุปสรรค เช่น การสร้างฐานข้อมูลผลงาน ฐานข้อมูลความรู้ และคู่มือการ ปฏิบัติงาน โครงการ เป็นต้น ระบบบริหารควรมีโครงสร้างการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเอื้อให้ บุคลากรสามารถใช้ช่องทางในการสื่อสารความรู้ที่ เพราะในสถานศึกษามีความรู้ ทักษะ ความ ชำนาญ และประสบการณ์ของครูที่หลากหลายแตกต่างกันมากมาย ดังนั้นสถานศึกษาควร สนับสนุนให้บุคลากรพบปะ พูดคุย สามารถรับความรู้ เรียนรู้ รับข้อมูลแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยการพูดคุยโดยตรงทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือผ่านสื่อหรือช่องทางต่างๆ เพื่อเพิ่ม ความรวดเร็วและทั่วถึง เช่น วิทยุสถาบัน หนังสือเวียน แผ่นพับ เพิ่มสะสมงาน และในระบบ สารสนเทศ เป็นต้น ดังนั้นสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงาน องค์กรภายนอก เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความเข้าใจใหม่ๆ

วิธีการใหม่ๆ และความคิดใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลปัจจุบัน เมื่อทุกคนสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญได้เห็นว่าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ฟังพาทซึ่งกันและกันในการทำงาน ทุกคนสามารถถามตอบเมื่อไม่รู้ ไม่เข้าใจ โดยไม่กลัวเสียหน้า หรือการ ไม่พูดดูถูก กล้าเล่า กล้าแสดงความคิดเห็นเหมือนหรือขัดแย้งอย่าง เป็นธรรมชาติ และจริงใจ โดยปราศจากความเกรงใจ เกรงอาวุโส เกรงคำพูด เกรงว่าจะผิด ในทุกระดับทุกฝ่ายงาน สถานศึกษาก็สามารถยกระดับความรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

2. กลยุทธ์ภาวะผู้นำ

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปของกลยุทธ์ภาวะผู้นำว่ามีความสำคัญต่อการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการแบ่งปันความรู้ การได้รับแรงสนับสนุนการแบ่งปันความรู้จากผู้บริหารทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเห็นถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ โดยที่ผู้บริหารต้องชี้แจง ทำความเข้าใจ ถึงประโยชน์ และความสำคัญของการแบ่งปันความรู้เพื่อจูงใจบุคลากร รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาโดยมีโอกาทำงานและใช้ความรู้ร่วมกัน กลยุทธ์ภาวะผู้นำควรกำหนดบทบาทให้ผู้บริหารมีโอกาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความ เป็นกันเอง และสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากร โดยการให้โอกาส เวลา สถานที่ในการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อจะลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร กับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีอิสระทางความคิด ที่สำคัญผู้บริหารควรให้โอกาส ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน หน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และสร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้ให้กับครู จากสถานศึกษาอื่น หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนด้วยวิธีการที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาวิชาการ การเข้าฟังการนำเสนอผลงาน และเข้าร่วมในนิทรรศการ ต่างๆ เป็นต้น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากครูอย่างมีเหตุผล สามารถนำเอา ความคิดเห็น รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงสภาพในสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม ต่อการแบ่งปันความรู้ และนำไปสู่การสร้างระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการ แบ่งปันความรู้รวมถึงประกาศให้ทุกคนได้รับทราบเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และเป็นที่ยอมรับในความสามารถของผู้อื่นในสถานศึกษา

3. กลยุทธ์บรรยากาศองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสรุปของกลยุทธ์บรรยากาศองค์กรว่ามีความสำคัญต่อการส่งเสริม การแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การสร้าง บรรยากาศการให้ทุกคนในสถานศึกษาสามารถแบ่งปันความรู้ในแบบกัลยาณมิตร โดยมีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันเป็นหลักที่สำคัญที่จะยกระดับของการพัฒนาความรู้ของบุคลากรและสถานศึกษา

สถานศึกษาควรเอื้อ โอกาส เวลา และสถานที่ที่ครูสามารถพบปะ พูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และ แลกเปลี่ยนนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบการณ์ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน เช่น ในห้องซงกาแพ มีมุมพักผ่อน เป็นต้น สถานที่ทำงาน และในที่สาธารณะในสถานศึกษาควรเอื้อให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ไม่จากปิดกั้นมากจนเกินไป บุคลากรสามารถพบปะ ทักทาย และเห็นกันอย่างสะดวก มีจากกันเพื่อความเป็นป็นสัดส่วนเท่านั้น ในช่วงเวลาว่างของแต่ละวันควรมีการจัดช่วงเวลา หรือกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการแบ่งปันความรู้ของครู โดยง่ายและสะดวก รวมถึงควรมีการประชุมสัมพันธการแบ่งปันความรู้ให้ครูทุกคนเข้าร่วมอย่างทั่วถึง เช่น การประชุม การสอนงานเพื่อนช่วยเพื่อน พี่สอนน้อง กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เป็นต้น สถานศึกษาควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ครูสามารถเป็นทั้งผู้ให้และรับความรู้สามารถมอง สังเกตความรู้จากการจัดทำนำเสนอความรู้ และผลงานของผู้อื่น ตามพื้นที่สาธารณะของสถานศึกษา เช่น บอร์ดความรู้ ข่าวสาร, มุมความรู้, และในระบบสารสนเทศ เป็นต้น สถานศึกษามีความรู้ และบุคลากรที่มีความรู้อยู่มากมาย ดังนั้นควรมีเจ้าหน้าที่สำหรับสนับสนุนการจัดกิจกรรม ชุมชนนักปฏิบัติความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อนำความรู้ และผลงานที่ประสบผลสำเร็จถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้รับรู้ เช่น การประชุมก่อนและหลังการปฏิบัติงาน เทคนิคการเล่าเรื่องเวทีสัมมนาและการให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาระหว่างบุคลากรผ่านระบบสารสนเทศ เป็นต้น การจัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับประชาสัมพันธ์จริงใจ และกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ สามารถให้ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นภาระในการทำงาน เช่น จัดทำสื่อ หมวก ปากกา ปฏิทิน ฯลฯ ที่มีคำขวัญ ข้อความกระตุ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องสนับสนุน ดูแล เยี่ยมเยียนและติดตามการแบ่งปันความรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร เช่น การเข้าร่วมกิจกรรม การเดินตรวจเยี่ยมการทำงานสมาชิกทักทายพบปะทออดแทรกความรู้ขณะพูดคุยกับสมาชิกในกิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศความเชื่อใจ และเกิดความคุ้นเคยเป็นกันเองทำให้ครูรู้สึกว่าการไม่ได้ทำคนเดียวหรือทำเพื่อตนเองเท่านั้นแต่เป็นการทำเพื่อส่วนรวมในสถานศึกษา

3.1.2 ผู้วิจัยได้นำข้อสรุปจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มาทำการปรับปรุง และได้กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D” มีรายละเอียด ดังนี้

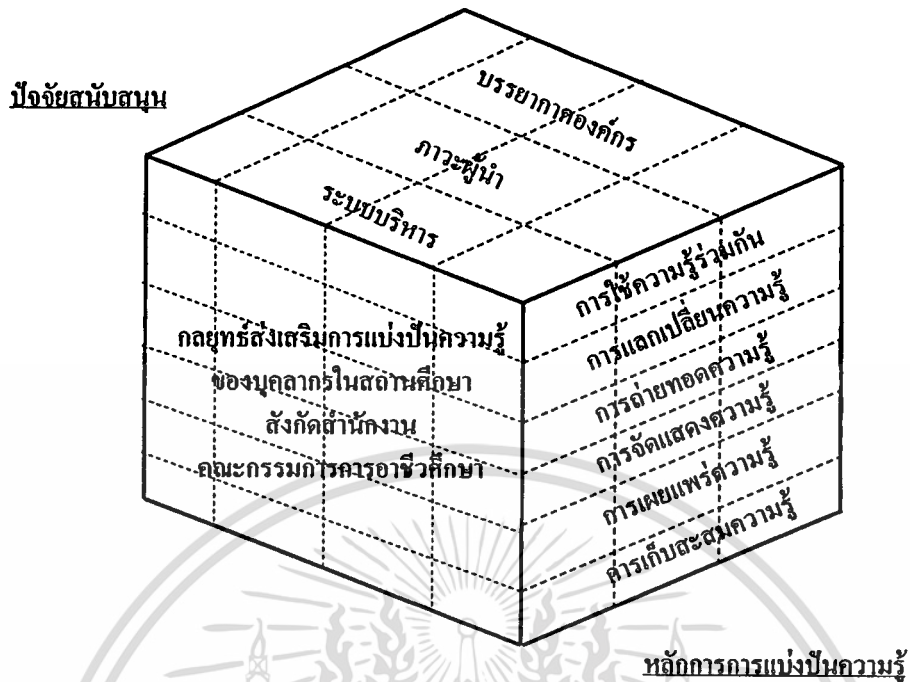
กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ย่อย 3 กลยุทธ์ 24 กลวิธี ดังนี้

กลยุทธ์ย่อยที่ 1 กลยุทธ์ระบบบริหาร ประกอบด้วย 8 กลวิธี

กลยุทธ์ย่อยที่ 2 กลยุทธ์ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 8 กลวิธี

กลยุทธ์ย่อยที่ 3 กลยุทธ์บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 8 กลวิธี



รูปที่ 4.1 กรอบการกำหนดกลยุทธ์ : กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D”

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบประเด็นความแตกต่างของกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์ฉบับร่าง กับกลยุทธ์ที่เป็นข้อสรุปจากการสนทนากลุ่ม

กลยุทธ์ฉบับร่าง	กลยุทธ์ที่เป็นข้อสรุป
1. กรอบการกำหนดกลยุทธ์ ใช้กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D”	1. กรอบการกำหนดกลยุทธ์ ใช้กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D”
2. การกำหนดกลยุทธ์ย่อย ใช้กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม	2. การกำหนดกลยุทธ์ย่อย ใช้ตัวแปรจากผลการวิจัยในตอนี่ 2 มากำหนด ได้แก่ ระบบบริหาร ภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กร
3. กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย มี 20 กลวิธี คือ กลยุทธ์การวางแผนมี 5 กลวิธี, กลยุทธ์การจัดองค์การมี 5 กลวิธี, กลยุทธ์การนำ มี 5 กลวิธี, กลยุทธ์การควบคุมมี 5 กลวิธี	3. กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อยมี 24 กลวิธี คือ กลยุทธ์ระบบบริหารมี 8 กลวิธี, กลยุทธ์ภาวะผู้นำมี 8 กลวิธี, กลยุทธ์บรรยากาศองค์กรมี 8 กลวิธี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผลการตรวจสอบนำเสนอ ดังตารางที่ 4.18 - 4.21

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวม และรายกลยุทธ์

ด้าน	กลยุทธ์ย่อย	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ภาพรวม		ระดับความคิดเห็น
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1	ระบบบริหาร	4.09	0.60	3.59	0.62	3.84	0.54	มาก
2	ภาวะผู้นำ	4.13	0.66	3.65	0.68	3.89	0.61	มาก
3	บรรยากาศองค์การ	4.12	0.61	3.53	0.69	3.82	0.52	มาก
	รวม	4.11	0.58	3.59	0.59	3.85	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.89$) ระบบบริหาร ($\bar{X} = 3.84$) และบรรยากาศองค์การ ($\bar{X} = 3.82$)

ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อยพบว่า ทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.13$) บรรยากาศองค์การ ($\bar{X} = 4.12$) และระบบบริหาร ($\bar{X} = 4.09$)

และด้านความเป็นไปได้ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อยพบว่า ทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.65$) ระบบบริหาร ($\bar{X} = 3.59$) และบรรยากาศองค์การ ($\bar{X} = 3.53$)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลยุทธ์ระบบบริหาร

กลวิธี	กลยุทธ์ระบบบริหาร	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ภาพรวม	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1	จัดระบบการทำงานสำหรับการแบ่งปันความรู้	3.96	0.62	3.55	0.68	3.75	0.57
2	แต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำหรับจัดการการแบ่งปันความรู้	3.86	1.09	3.51	1.05	3.68	1.01
3	จัดสรรงบประมาณ/เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการแบ่งปันความรู้	4.24	0.57	3.72	0.70	3.98	0.52
4	จัดระบบให้บริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้แก่บุคลากร	4.17	0.88	3.72	0.99	3.94	0.82
5	จัดให้มีการสื่อสารที่หลากหลายสำหรับการแบ่งปันความรู้	4.27	0.64	3.82	0.71	4.05	0.58
6	จัดให้มีระบบติดตามงาน และนิเทศภายใน	4.27	0.79	3.68	0.84	3.98	0.68
7	จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระดับบุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	4.03	0.90	3.34	0.81	3.68	0.74
8	พัฒนาระบบการประเมินผลการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.93	3.37	0.82	3.63	0.78
	รวม	4.09	0.60	3.59	0.62	3.84	0.54

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา กลยุทธ์ระบบบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลวิธีพบว่า ทุกกลวิธีอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กลวิธี 5 จัดให้มีการสื่อสารที่หลากหลายสำหรับการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 4.05$) กลวิธี 6 จัดให้มีระบบติดตามงาน และนิเทศภายใน ($\bar{X} = 3.98$) กลวิธี 3 จัดสรรงบประมาณ/เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 3.98$) กลวิธี 4 จัดระบบให้บริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.94$) กลวิธี 1 จัดระบบการทำงานสำหรับการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 3.75$) กลวิธี 7 จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระดับบุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X} = 3.68$) กลวิธี 2 แต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำหรับจัดการการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 3.68$) และกลวิธี 8 พัฒนาระบบการประเมินผลการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.63$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ต่อกิจกรรมส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลยุทธ์ภาวะผู้นำ

กลยุทธ์	กลยุทธ์ภาวะผู้นำ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ภาพรวม	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1	ปฏิบัติตนให้เป็นผู้หน้าที่ดีในการแบ่งปันความรู้	4.27	0.79	3.75	0.83	4.01	0.73
2	พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเพื่อการแบ่งปันความรู้	4.24	0.68	3.72	0.75	3.98	0.63
3	จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษา	4.17	0.84	3.62	0.77	3.89	0.72
4	จัดให้มีกิจกรรมให้ความรู้ และให้ความสำคัญในการแบ่งปันความรู้แก่บุคลากร	4.17	0.80	3.79	0.81	3.98	0.70
5	จัดให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.20	0.86	3.72	0.95	3.96	0.81
6	สร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้กับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆภายนอกสถานศึกษา	4.06	0.92	3.48	0.98	3.77	0.83
7	ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.79	3.48	0.73	3.70	0.70
8	จัดให้มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้	4.00	0.88	3.68	1.00	3.84	0.86
	รวม	4.13	0.66	3.65	0.68	3.89	0.61

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา กลยุทธ์ภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์พบว่า ทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์ 1 ปฏิบัติตนให้เป็นผู้หน้าที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 4.01$) กลยุทธ์ 4 จัดให้มีกิจกรรมให้ความรู้ และให้ความสำคัญในการแบ่งปันความรู้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.98$) กลยุทธ์ 2 พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเพื่อการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 3.98$) กลยุทธ์ 5 จัดให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.96$) กลยุทธ์ 3 จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.89$) กลยุทธ์ 8 จัดให้มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 3.84$) กลยุทธ์ 6 สร้างเครือข่ายการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบ่งปันความรู้กับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.77$) และ กลวิธี 7 ติดตามประเมินผล และปรับปรุงการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.70$)

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลยุทธ์บรรยากาศองค์การ

กลวิธี	กลยุทธ์บรรยากาศองค์การ	ความเป็นประโยชน์		ความเป็นไปได้		ภาพรวม	
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1	สร้างบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรหรือความไว้วางใจซึ่งกันและกันในสถานศึกษา	4.55	0.63	3.68	0.66	4.12	0.51
2	จัดช่วงเวลาเพื่อการเสวนาระหว่างบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.03	0.86	3.51	0.94	3.68	1.01
3	จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.31	0.54	3.62	0.86	3.96	0.51
4	จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมนันทนาการและส่งเสริมสุขภาพร่วมกัน	3.89	0.81	3.31	0.76	3.60	0.69
5	ผู้บริหารสนับสนุนโดยการดูแล เชื่อมเขียนและติดตามการแบ่งปันความรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร	4.10	0.81	3.51	0.87	3.81	0.69
6	จัดสถานที่ในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรแบ่งปันความรู้	4.20	0.61	3.68	0.89	3.94	0.58
7	จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติความรู้	3.89	0.77	3.41	0.94	3.65	0.69
8	จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับประชาสัมพันธ์ และจูงใจในการแบ่งปันความรู้	4.03	0.86	3.48	0.98	3.75	0.71
	รวม	4.12	0.61	3.53	0.69	3.82	0.52

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา กลยุทธ์บรรยากาศองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลวิธีพบว่า ทุกกลวิธีอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ กลวิธี 1 สร้างบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรหรือความไว้วางใจซึ่งกันและกันในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.12$) กลวิธี 3 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.96$) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

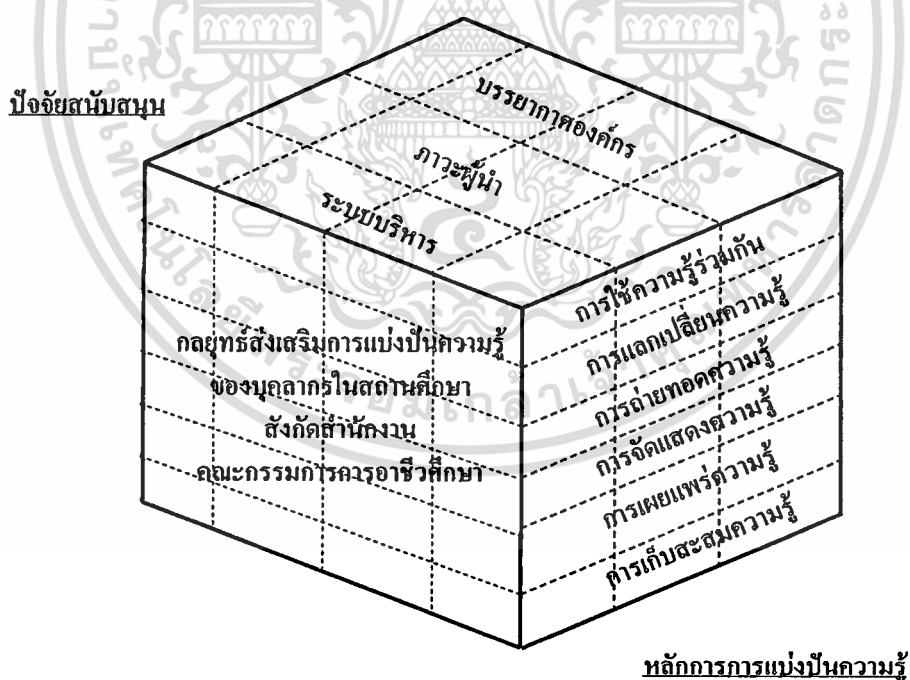
กลวิธี 6 จัดสถานที่ในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 3.94$) กลวิธี 5 ผู้บริหารสนับสนุนโดยการดูแล เยี่ยมเยียนและติดตามการแบ่งปันความรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร ($\bar{X} = 3.81$) กลวิธี 8 จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับประชาสัมพันธ์ และสนใจในการแบ่งปันความรู้ ($\bar{X} = 3.75$) กลวิธี 2 จัดช่วงเวลาเพื่อการเสวนาระหว่างบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.68$) กลวิธี 7 จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติความรู้ ($\bar{X} = 3.65$) และ กลวิธี 4 จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมนันทนาการ และส่งเสริมสุขภาพพร้อมกัน ($\bar{X} = 3.60$)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาซึ่งได้ผลของข้อสรุปตามมติของผู้เชี่ยวชาญตามที่เสนอ และผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวม และรายกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D” มีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์ย่อย 3 กลยุทธ์ 24 กลวิธี ดังนี้
 กลยุทธ์ย่อยที่ 1 กลยุทธ์ระบบบริหาร ประกอบด้วย 8 กลวิธี
 กลยุทธ์ย่อยที่ 2 กลยุทธ์ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 8 กลวิธี
 กลยุทธ์ย่อยที่ 3 กลยุทธ์บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 8 กลวิธี



รูปที่ 4.2 กรอบของกลยุทธ์ : กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 3 กลยุทธ์ และกลวิธี 24 กลวิธี มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.22 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และกลวิธี

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
กลยุทธ์ย่อย	กลวิธี
ระบบบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดระบบการทำงานสำหรับการแบ่งปันความรู้ 2. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำหรับจัดการการแบ่งปันความรู้ 3. จัดสรรงบประมาณ/เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการแบ่งปันความรู้ 4. จัดระบบให้บริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้แก่บุคลากร 5. จัดให้มีการสื่อสารที่หลากหลายสำหรับการแบ่งปันความรู้ 6. จัดให้มีระบบติดตามงาน และนิเทศภายใน 7. จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระดับบุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก 8. พัฒนาระบบการประเมินผลการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีในการแบ่งปันความรู้ 2. พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเพื่อการแบ่งปันความรู้ 3. จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษา 4. จัดให้มีกิจกรรมให้ความรู้ และให้ความสำคัญในการแบ่งปันความรู้แก่บุคลากร 5. จัดให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ 6. สร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้กับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆภายนอกสถานศึกษา 7. ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ 8. จัดให้มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้
บรรยากาศ องค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรหรือความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา 2. จัดช่วงเวลาเพื่อการเสวนาระหว่างบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา 4. จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมนันทนาการ และส่งเสริมสุขภาพร่วมกัน 5. ผู้บริหารสนับสนุนโดยการดูแล เชื่อมเขียนและติดตามการแบ่งปันความรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร 6. จัดสถานที่ในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ 7. จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติความรู้ 8. จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับประชาสัมพันธ์ และจูงใจในการแบ่งปันความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

- การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

5.1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการ เป็น 2 ตอน ดังนี้

1. การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยศึกษาจากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- 1.1 ประชากรในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2551 ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค จำนวน 113 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 46 แห่ง วิทยาลัยสารพัดช่าง จำนวน 54 แห่ง วิทยาลัยการอาชีพ จำนวน 144 แห่ง และวิทยาลัยเกษตรกรรม จำนวน 47 แห่ง รวม 404 แห่ง มีจำนวนครูทั้งหมด 16,460 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2551 โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Random Sampling) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 39 – 40) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 376 คน ตามสัดส่วนของประเภทของสถานศึกษา

2. การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 การยกร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกรอบของกลยุทธ์

2.2 การตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

2.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หรือการวิจัย หรือการบริหารการศึกษา ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารหรือการจัดการความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรหรือสถานศึกษา จำนวน 8 คน

2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.3 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

2.3.1 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค จำนวน 8 คน วิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน วิทยาลัยสารพัดช่าง จำนวน 4 คน วิทยาลัยการอาชีพจำนวน 10 คน และวิทยาลัยเกษตรกรรม จำนวน 4 คน

2.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย การเก็บสะสมความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การจัดแสดงความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกัน จำนวน 30 ข้อ เป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์ ระบบบริหาร บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 31 ข้อ เป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสารงานวิจัย โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วตรวจสอบความตรง โดยนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และภาษาที่ใช้ โดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.6-1.00 และได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูที่วิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา ที่ไม่ใช่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีของ Cronbach ผลปรากฏว่า แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น (α -Coefficient) ของแบบสอบถามการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามี และแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีค่าความเที่ยง ระหว่าง 0.84 - 0.97

2. การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

2.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยในตอนต้นที่ 1 ระดับการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.1.2 ร่างกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.1.3 แบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 4 ประเด็น ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ความเหมาะสม (Propriety Standard) และความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standard)

2.2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ประกอบด้วย ระบบบริหาร จำนวน 8 ข้อ ภาวะผู้นำ จำนวน 8 ข้อ และบรรยากาศองค์การ จำนวน 8 ข้อ รวมทั้งหมดจำนวน 24 ข้อ ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในประเด็นความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำบันทึกเสนอขออนุญาตต่อหน่วยงานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้คณะครู ศึกษารัฐอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยถึงสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย นำหนังสือเสนอสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามสถานศึกษาที่กำหนด

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์ไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการกำหนดระยะเวลาในการรับแบบสอบถามคืนโดยเจ้าหน้าที่ของ และติดแสตมป์กลับคืนมายังผู้วิจัย จำนวน 376 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 345 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.75 ในระหว่างวันที่ 10 กันยายน 2551 ถึง วันที่ 31 ตุลาคม 2551

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำบันทึกเสนอขออนุญาตต่อหน่วยงานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน และได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชัน ห้องประชุม Virgo ชั้น 3

2.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำบันทึกเสนอขออนุญาตต่อหน่วยงานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยถึงสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย นำหนังสือเสนอสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามสถานศึกษาที่กำหนด

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์ไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการกำหนดระยะเวลาในการรับแบบสอบถามคืนโดยเจ้าหน้าที่ของและติดตามป้อนกลับคืนมายังผู้วิจัย และได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ในระหว่างวันที่ 4 สิงหาคม 2552 ถึง วันที่ 4 กันยายน 2552

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การศึกษาระดับการแบ่งปันความรู้และวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 6 ด้าน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 5 ด้าน โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เทคนิค Stepwise เพื่อคัดเลือกปัจจัยที่ดีที่สุด ในการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 นำข้อสรุปจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สร้างข้อสรุปโดยใช้ Baconian Inductive Method แบบ Method of Agreement และ Method of Difference) เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2.2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1.6 สรุปผลการวิจัย

1. ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับความมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พบว่า มีจำนวน 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การถ่ายทอดความรู้ การใช้ความรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เหลืออีก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเผยแพร่ความรู้ การเก็บสะสมความรู้ และการจัดแสดงความรู้ สำหรับรายละเอียดแต่ละด้านมี ดังนี้

1.1 ด้านการถ่ายทอดความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสนับสนุนให้ในสถานศึกษามีการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดความรู้และรับความรู้จากผู้อื่นในการปฏิบัติงาน และต่ำสุดคือการมีโอกาสเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและหาข้อสรุป ใน การปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน

1.2 ด้านการใช้ความรู้ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความสามารถนำความรู้ที่แสวงหามาได้และประสบการณ์ของตนเอง มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ การใช้ความรู้และประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม และต่ำสุดคือการใช้ความรู้ร่วมกันในการนิเทศตนเอง และช่วยกันแก้ปัญหา

1.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสนับสนุนให้สถานศึกษาอำนวยความสะดวกและบริเวณเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานเป็นข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด

รองลงมา คือ การมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา และต่ำสุดคือ การมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้รู้ โดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่

1.4 การเผยแพร่ความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้เป็นข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ การได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็น และถูกต้องสามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนเขียนแผนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา และต่ำสุดคือ การมีโอกาสจัดทำเอกสาร สื่อความรู้ ข้อมูล ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่ในสถานศึกษา

1.5 การเก็บสะสมความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำแหล่งสะสมความรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้เป็นข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ การเก็บสะสมความรู้ สรุบบันทึกประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานในรูปแบบ แฟ้มสะสมผลงาน และเพิ่มสรุปรายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา และต่ำสุดคือ การจัดแสดงผลงานขึ้นเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และแหล่งสะสมฐานข้อมูลความรู้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา

1.6 การจัดแสดงความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การสนับสนุนให้มีการจัดแสดงความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้เป็นข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ ความสามารถใช้อีสื่อ และอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการนำเสนอผลงานความรู้ให้ผู้อื่นได้ศึกษาอย่างเหมาะสมและสามารถเข้าใจง่าย และต่ำสุดคือ การมีโอกาสนำเสนอหรือจัดแสดงผลงานในรูปแบบสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาทั่วถึง

2. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ระบบบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ สำหรับรายละเอียดแต่ละด้านมี ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุด คือ ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าของความรู้ที่ใช้ในสถานศึกษาสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอดผลงานความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และต่ำสุดคือ ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรในการใช้ความรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วม

2.2 บรรยากาศองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสูงสุด คือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารให้เกียรติและยกย่อง บุคลากรที่สามารถเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้สูงสุด รองลงมา คือ บุคลากรให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้ร่วมกัน เพื่อความก้าวหน้า เพื่อความสำเร็จซึ่งกันและกันของส่วนรวม และต่ำสุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเสมอภาคในการทำงานร่วมกัน

2.3 ระบบบริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อระบบบริหารของสถานศึกษาสูงสุด คือ โครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีการกำหนด จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจนสูงสุด รองลงมา คือ บุคลากรสามารถค้นคว้าและศึกษาหาความรู้ได้หลายช่องทางภายในสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด สารสนเทศต่างๆ โดยง่าย และต่ำสุดคือผู้บริหารกำกับ ดูแล ติดตามในการทำงานของบุคลากรทุกหน่วยงานสามารถบูรณาการความรู้ร่วมกันได้อย่างราบรื่น

2.4 วัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสูงสุด รองลงมา คือ บุคลากรสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้และเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างสรรค์ความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และต่ำสุดคือบุคลากรยอมรับความคิดเห็นไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกันและมีโอกาสใช้ความรู้ และนำความรู้ ประสพการณ์ถ่ายทอดให้กับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา

2.5 ยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดทำ SWOT ANALYSIS เกี่ยวกับสภาพการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กรสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความรู้และกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง และต่ำสุดคือผู้บริหารกำหนดวิธีการในการติดตามประเมินผลในด้านการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่าปัจจัยด้านระบบบริหาร (X_3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (X_1) และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร (X_4) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เขียนสมการคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

สมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y' = 1.946 + 0.175 X_3 + 0.131X_1 + 0.124X_4$$

สมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Z'_y = 0.235Z_3 + 0.186Z_1 + 0.176Z_4$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) ได้ข้อสรุปว่า กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้สามมิติ “Strategic Knowledge Sharing Three Dimensions: SKS3D” มีกลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย คือ ระบบบริหาร มี 8 กลวิธี ภาวะผู้นำ มี 8 กลวิธี และบรรยากาศองค์การ มี 8 กลวิธี

4.2 ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และระบบบริหาร ในส่วนของด้านความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย พบว่า ทุกกลยุทธ์ย่อยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ และระบบบริหาร และในส่วนของด้านความเป็นไปได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย พบว่า ทุกกลยุทธ์ย่อยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำ ระบบบริหาร และบรรยากาศองค์การ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ในการพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในสถานศึกษามีการปฏิบัติ และใช้หลักการการแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงานตามภาระงานที่รับผิดชอบประจำวันในสถานศึกษาอยู่แล้ว และสามารถใช้ความรู้ในการจัดการเรียนการสอน แต่ความรู้ที่มีอยู่มากมายในสถานศึกษายังไม่มีการเอื้อ หรือนำมาใช้ประโยชน์ให้ทั่วถึงกับบุคลากรในสถานศึกษาในการรับรู้ และใช้ความรู้ร่วมกันในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา เพราะส่วนใหญ่บุคลากรในสถานศึกษาเรียนรู้เพื่อที่จะทำตามหน้าที่ของตนเองเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสเป็นทั้งผู้ให้และรับความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้ร่วมกันโดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสนับสนุนกระบวนการที่มีความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อสิ่งที่จำเป็นที่สามารถเอื้อให้บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นการจัดระบบงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร และทรัพยากรที่จำเป็นในบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาความรู้ได้ตลอดเวลาเมื่อมีโอกาส เวลา และสถานที่ แต่ในสภาพของสถานศึกษามีการพัฒนาเฉพาะบุคคลบางสาขาเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องงบประมาณที่ทางสถานศึกษาได้รับไม่สามารถสนับสนุนได้ทั้งหมด รวมทั้งทรัพยากรในการสนับสนุนที่มีอยู่อย่างจำกัดในแต่ละบริบทของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการแบ่งปันความรู้ภายในสถานศึกษาในด้านต่างๆเพื่อที่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ หรือที่มีโอกาสในการศึกษา อบรม สัมมนา และดูงานในโอกาสต่างๆ ได้แบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นได้รับรู้ในความรู้ต่างๆ เช่น การจัดให้มีโครงสร้างการทำงานที่เอื้อให้ครูสามารถใช้ความรู้ร่วมกัน บุคลากรมีโอกาสพบปะ พูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และการจัดให้มีสถานที่ เวที โอกาส และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อให้บุคลากรสามารถเผยแพร่รวมถึงการมีระบบสารสนเทศที่เป็นแหล่งในการให้ข้อมูล และค้นหาความรู้ที่มีความง่าย สะดวกและรวดเร็วต่อผู้ใช้ มีการให้ความสำคัญ และเอื้อสถานที่ โอกาส เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตามบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความได้เปรียบของสถานศึกษา คือ การมีทรัพยากรทางความรู้ที่มีอยู่มากมายอยู่แล้ว ควรมีการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรของสถานศึกษาในด้านความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญที่แตกต่างกันไปตามสาขาวิชา ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศและสร้างเครือข่ายช่องทางการสื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลความรู้กันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถจัดสร้าง และค้นหาความรู้ สอดคล้องกับ Van den Hooff and de Ridder (2004 : 117-130) เสนอว่าสิ่งสำคัญในของการจัดการความรู้คือการพัฒนาช่องทาง และวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคล และกลุ่มคนจนให้มีความเข้าใจสามารถนำไปใช้ในการทำงาน และเป็นความรู้ขององค์กรในที่สุด สอดคล้องกับ Nonaka (1991 : 96-104) ในองค์การควรเปิดโอกาสและสนับสนุนการใช้ข้อมูลความรู้ด้วยการสื่อสารที่มีความหลากหลายและสะดวกต่อสมาชิกในการรับความรู้จากผู้อื่น โดยง่าย จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณภาพแก่ตนเอง และงานสอนในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสนับสนุนกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสทำความรู้จัก พบปะพูดคุยทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในสถานศึกษา เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะพัฒนาไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมกีฬา เพื่อสุขภาพ กิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมทางวิชาการ และการจัดกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น เช่นเดียวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรภายนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในสถานศึกษา เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาต่างๆใน

ชุมชนมาให้ความรู้แก่ครู หรือการให้ครูได้รับประสบการณ์จริงมีโอกาสเข้าไปเรียนหรือฝึกงานในอาชีพชุมชน โรงงาน และหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้อะประสบการณ์นำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการเรียนการสอนในสถานศึกษาได้ตรงกับความต้องการของชุมชน และหน่วยงานภายนอกได้อย่างต่อเนื่องในบริบทของสถานศึกษานั้นๆ สอดคล้องกับ Davenport (1997 : 34-36) บุคคลควรได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลความรู้ที่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ง่ายและนำไปใช้ในการทำงาน ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าจะไม่ยุ่งยากและง่ายต่อการนำไปใช้ ทำให้สมาชิกรับรู้ถึงความจำเป็น และความสำคัญของการนำข้อมูลความรู้ไปใช้ในการทำงานในที่สุด สอดคล้องกับ Robertson (2002 : 295-308) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระบบการแบ่งปันความรู้ 2 ระบบ พบว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกิจกรรมระหว่างบุคลากรในองค์กร และต้องเข้าใจว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เป็นขั้นตอนแรก เพื่อให้การทำงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหลายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบหรือพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานอาทิเช่น ความตั้งใจของทีมงาน ขั้นตอนการทำงาน การให้ความร่วมมือในทางปฏิบัติ และธรรมชาติของข้อมูลที่นำมาแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา การวิเคราะห์โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ปัจจัยระบบบริหาร ภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การ ส่งผลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา จากผลการวิจัยผู้วิจัยอภิปรายเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาใน 3 ปัจจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ปัจจัยระบบบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญลำดับที่หนึ่งที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษามีภาระหน้าที่งานที่ต้องรับผิดชอบมากมาย โดยบุคลากรในสถานศึกษาแต่ละคนมีเวลา โอกาสในการเข้าถึงและใช้ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่แตกต่างกันในสถานศึกษา ทำให้เป็นเรื่องยากที่บุคลากรในสถานศึกษาจะสามารถแบ่งปันความรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาตนเอง และผู้อื่นในสถานศึกษา ดังนั้นการมีระบบบริหารในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ในบริบทของสถานศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวก การมีโครงสร้างการทำงานที่สนับสนุนการทำงานแบบเครือข่ายเอื้อให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับสามารถสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์และมีอิสระในการเรียนรู้ และใช้ความรู้ร่วมกัน สามารถปรึกษาหารือเพื่อตัดสินใจ และแก้ปัญหาร่วมกันได้อย่างสะดวก ไม่มีอุปสรรค โดยมีบุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ และเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ในการแบ่งปันความรู้ เอื้อให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรับความรู้ และถ่ายทอดความรู้ได้หลายช่องทางจากสื่อรูปแบบต่างๆ ในบริบทของสถานศึกษา โดยบุคลากรในสถานศึกษาไม่คิดว่า การแบ่งปันความรู้เป็นการเพิ่มภาระงาน โดยที่บุคลากรในสถานศึกษาสามารถ

ร่วมกันรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการกำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ทุกคนเกิดวิสัยทัศน์ร่วม ทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับ O'Dell and Grayson (1998 : 154-174) ที่เสนอแนะว่าโครงสร้างองค์การควรออกแบบให้ส่งเสริมและมีความยืดหยุ่นในการใช้ความรู้ร่วมกัน และสร้างความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ของสมาชิกภายในองค์การและยังสอดคล้องกับ Steers (อ้างอิงใน จันทนา วิปุลานุสาสน์. 2549 : 35) ว่าตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การคือ โครงสร้างองค์การจากการวิจัยของ Steers พบว่าองค์การมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมาก มีการใช้แบบแผนที่เป็นทางการมาก มีการใช้กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด บุคคลในองค์การมักรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกดขี่ ปิดและน่าหวั่นเกรง ส่วนองค์การใดที่ฝ่ายบริหารยินยอมให้บุคคลมีความเป็นอิสระ และให้ใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการได้และยังฝ่ายบริหารแสดงความสนใจต่อพนักงานบรรยากาศในการทำงานก็จะเป็นไปได้ในทางดี ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผยไว้เนื้อเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบต่อกัน

2.2 ปัจจัยภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยลำดับที่สองที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลสำคัญมีความรู้ สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จในทุกด้าน ภาวะผู้นำสามารถสนับสนุนการใช้ความรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาที่ยังคุ้นเคยกับการทำงานแบบรับคำสั่ง ไม่กล้าแสดงออก หรือขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และใช้ความรู้ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้อาจเกรงว่าเมื่อเสนอความคิดเห็นไปแล้ว ความคิดเห็นที่เสนอไปนั้นอาจไม่ได้รับการยอมรับหรือถูกตำหนิ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร ให้สามารถร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อพัฒนาตนเอง ผู้อื่น และสถานศึกษา โดยการกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันใช้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับตนเองและสถานศึกษาอย่างเต็มที่ ดังนั้นหน้าที่สนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษาในการแบ่งปันความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างในการตระหนักและให้ความสำคัญถึงคุณค่าของความรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา สนับสนุนการใช้ความรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีการพบปะผู้บริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความรู้พัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ดังผลการวิจัยของ Chen (2004 : 2) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในองค์การ โดยองค์การเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย สอดคล้องกับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burn (อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546 : 78) ที่กล่าวไว้ว่าการสร้างแรงคลใจ เป็นการที่ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดีเด่นความคาดหวัง โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2547 : 224-230) การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้ดั่งนั้น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายก็คือ ผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะที่เป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยมีการใช้อำนาจในตำแหน่ง อำนาจความรู้ ความเชี่ยวชาญ อำนาจบารมีอย่างเหมาะสมและสมดุล ซึ่งอำนาจที่ใช้ได้ดีที่สุด คือ อำนาจความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์ความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547 : 60) ที่กล่าวว่าจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์การ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้

2.3 ปัจจัยบรรยากาศขององค์การ เป็นปัจจัยลำดับที่สามที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าจากสภาพของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกัน สถานศึกษาบางแห่งมีการจัดสถานที่ที่สามารถเอื้อบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการพบปะพูดคุย สถานศึกษาบางแห่งมีเครื่องมือ และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านสื่อได้ สถานศึกษาบางแห่งอยู่ในเมืองมีสื่อที่ให้ความรู้ ข่าวสาร และข้อมูลในการเรียนรู้ได้หลากหลายช่องทาง แต่สถานศึกษาบางแห่งอยู่ห่างไกลความเจริญจึงอาจไม่มีปัจจัยเอื้อต่อบุคลากรในการเรียนรู้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรสนับสนุนปัจจัยเอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาในการเรียนรู้ร่วมกันของแต่ละบริบทในสถานศึกษา เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษามีความหลากหลาย และแตกต่างกันทั้งทางด้าน ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะคุณวุฒิ และความอาวุโส เมื่อสถานศึกษาสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบกัลยาณมิตรหรือความไว้วางใจซึ่งกัน และยอมรับซึ่งกันและกันจะทำให้การแบ่งปันความรู้มีประสิทธิภาพ โดยสถานศึกษาควรจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างขวัญและกำลังใจกับบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดผลงาน หรือจัดแสดงผลงานเพื่อให้เกียรติและจงใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าของความรู้ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเอื้อโอกาส เวลา สถานที่ และอุปกรณ์ เครื่องมือสื่อสารที่เอื้อในการอำนวยความสะดวก และมีความทั่วถึงต่อการใช้ความรู้ร่วมกันบริบทในการทำงานในสถานศึกษาควรมีความผ่อนคลาย มีความร่มรื่น สบายตา มีบริเวณที่เหมาะสม ไม่มีสิ่งรบกวนในการใช้และสร้างความรู้ในการทำงานร่วมกัน บุคลากรสามารถเป็นทั้งผู้ให้และรับความรู้ในทุกเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โอกาส ทุกสถานที่ และทุกสถานการณ์ในสถานศึกษา สามารถพบเห็นความรู้ และพบปะพูดคุยเกี่ยวกับความรู้กับผู้อื่นในทุกเวลาทั้งในขณะเวลาทำงาน และเวลาพัก เกิดการพัฒนา และยกระดับความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Berman-Brown and Woodland (1999 : 175-198) ได้ศึกษากรณีศึกษาของ Essvac ซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นเรื่องทุนมากและมีการจ้างคนงานที่มีความรู้เป็นจำนวนมาก แม้ว่าจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นบ้าง แต่วัฒนธรรมองค์กรทำให้ผู้รับเป็นผู้ที่เริ่มการแลกเปลี่ยนความรู้และถือว่าความรู้เป็นเรื่องส่วนบุคคลที่จะต้องเก็บไว้ นอกจากนี้เรื่องความรู้บุคคลที่มีระบบการตอบสนองน้อยมาก และมีการสร้างความรู้ใหม่ๆ น้อยและบริษัทไม่มีการตระหนักถึงการจัดการทรัพยากรด้านความรู้ในทุกระดับขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งกีดขวางที่สำคัญทั้งระดับองค์กรและบุคคล ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสัญลักษณ์ของความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร โดยความรู้ต้องการการพัฒนาจากการเปิดเผย แลกเปลี่ยน และยึดหยุ่น ถ้าองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มมากขึ้นเท่าไร ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น และองค์กรนั้นจะเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวมากกว่าองค์กรที่หาความรู้ใหม่จากการจ้างพนักงานใหม่ๆ สอดคล้องกับคำกล่าวของ (จุฑามาศ ปุณฺณปุระ. 2543 : 96) ได้กล่าวว่บรรยากาศองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานหากบุคลากรรับรู้ถึงการสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในงานนั้นด้วย และทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย จะเห็นได้จากเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานใหม่ๆ ก็จะพยายามมีข้อตกลงกับองค์กรว่า องค์กรจะต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุนเขา เพื่อให้เขาได้ทำงานอย่างมีความสุข ช่วยเหลือบุคคลได้เข้าถึงเป้าหมายทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและจิตวิทยา ดังนั้นบรรยากาศองค์กรจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ(Kaiser. 2000 : 204) พบว่า โครงสร้างและการส่งเสริมโครงสร้างส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้ ซึ่งการส่งเสริมโครงสร้างมีความสำคัญในการสร้างสรรค์ และการสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wah *et. al.* (2005 : 1-15) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้แก่ รางวัลและการให้คำยกย่องชมเชย ความเชื่อใจไว้วางใจ การยอมรับฟังความคิดเห็น การคิดถึงต้นทุนของราคาความรู้ที่ตนสะสมมา บรรยากาศขององค์กร ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน รวมทั้ง โครงสร้างของงาน และรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารก็มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงานด้วย

3. การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายกลยุทธ์ย่อย 3 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ระบบบริหาร

กลยุทธ์ระบบบริหาร ประกอบด้วย 8 กลวิธี คือ (1) จัดระบบการทำงาน สำหรับการแบ่งปันความรู้ (2) แต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำหรับจัดการการแบ่งปันความรู้ (3) จัดสรรงบประมาณ/เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการแบ่งปันความรู้ (4) จัดระบบให้บริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้แก่บุคลากร (5) จัดให้มีการสื่อสารที่หลากหลายสำหรับการแบ่งปันความรู้ (6) จัดให้มีระบบติดตามงาน และนิเทศภายใน (7) จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน ระดับบุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก และ (8) พัฒนาระบบการประเมินผลการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ ความสำคัญของกลยุทธ์ระบบบริหารเพื่อการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร ในสถานศึกษา บุคลากรสามารถรับรู้ ว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร และมีปัจจัยเอื้อที่สนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาอย่างไร กลวิธีในกลยุทธ์ระบบบริหารมุ่งพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจถึงวิธีการสนับสนุน สามารถรับรู้ ให้ ความสำคัญต่อการแบ่งปันความรู้ และบุคลากรสามารถปรับใช้กลวิธีเพื่อส่งเสริมการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา โดยที่สถานศึกษาควรเลือกใช้กลวิธี กระบวนการและเครื่องมือที่มีความเหมาะสมและความพร้อมทั้งบริบทในสถานศึกษา รวมถึงลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) และตรงกับความต้องการ ลักษณะการทำงานของบุคลากร ในสถานศึกษา และการเอื้อทรัพยากรที่มีภายในสถานศึกษา อย่างเหมาะสม เพียงพอ และทั่วถึง สอดคล้องกับ Ruggles (1998 : 80 - 89) องค์กรควรสนับสนุน และพัฒนาเครื่องมือ ระบบสารสนเทศที่จำเป็นในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร ในองค์กรเพื่อเอื้อความรู้ให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ได้ในทุกที่ ทุกโอกาส และทุกเวลา จัดระบบให้บริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้แก่บุคลากร เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในการแบ่งปันความรู้ โดยบุคลากรสามารถนำความรู้มาปรับใช้ได้ด้วยความสะดวกได้หลากหลายช่องทางและไม่มีอุปสรรคทั้งด้านการจัดเก็บความรู้ และการค้นหา และนำความรู้มาใช้ ซึ่งในการนำระบบสารสนเทศมาให้บริการความรู้ ควรมีการชี้แจง วิธีการ และประโยชน์ มีการอบรมวิธีการใช้งานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา รวมถึงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจและใช้ระบบกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ Walsham (2001 : 599-608) กล่าวไว้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่คำตอบที่แก้ปัญหาคาการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถอธิบายความรู้ที่เป็น Tacit knowledge ที่ต้องผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์และความเชื่อใจของบุคลากร ได้ดังนั้นความสำเร็จของการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและบุคลากร สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ขององค์กรคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวสู่รูปแบบองค์กรใหม่ที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเองซึ่งสอดคล้องกับบุญส่งหาญพานิช (2546 : 224 - 230) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ที่ยังถือว่าความรู้คืออำนาจ ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นตลอดเวลาและรวดเร็ว อันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่มีการพัฒนาอย่างไม่มีการจำกัด ความรู้ใหม่ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างมากและรวดเร็วและความรู้ที่ได้รับการพัฒนาที่น่ากลับไปในใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีต่อไปอย่างไม่มีการสิ้นสุด การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทัศนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการบริหารและการทำงาน โครงสร้างองค์กรและที่สำคัญอย่างยิ่งคือวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างและเอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้มากที่สุดกลวิธีการจัดให้มีการสื่อสารที่หลากหลายสำหรับการแบ่งปันความรู้ ถือว่ามีความสำคัญในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ช่องทางของการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันในสถานศึกษา ควรมีหลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในข้อจำกัดด้านเวลา โอกาส สถานที่ของบุคลากรแต่ละคนในการแบ่งปันความรู้ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางเสียง สื่อผ่านระบบสารสนเทศ และคนซึ่งเป็นสื่อที่สำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยการพบปะพูดคุย ปรัชญาหรือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสามารถทำให้ผู้รับความรู้สามารถรับรู้ได้ ทั้งความรู้สึก ความคิดและข้อมูลที่ชัดเจนมีความเข้าใจสามารถนำไปใช้และปฏิบัติได้ทันที การเลือกใช้สื่อจะต้องเลือกให้มีความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ ปรานี ปุสตามสาย (2546 : 45-47) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้อุคลากรในหน่วยงานสามารถดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทำนองเดียวกันบุญส่ง หาญพานิช (2547 : 224-230) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารความรู้ในองค์กรสามารถทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และการสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปแบบของการพูด การเขียน หรือการใช้ภาษาท่าทาง การสื่อสารระหว่างบุคคลจะ ทำให้เกิดความเข้าใจตนเองและเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น ผู้บริหารควรสนับสนุนระบบติดตามงาน และนิเทศภายใน เป็นความพยายามที่จะช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไขให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการ พฤติกรรมในการทำงานโดยปรับใช้การแบ่งปันความรู้ โดยการใช้รูปแบบการชี้แนะ แนะนำ และการจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ มีความเข้าใจ รวมทั้งนำความรู้ไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอนได้ด้วยความมั่นใจ สอดคล้องกับ Bass (1985 : 84-91) ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงออกโดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล มีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับผู้ปฏิบัติงานในระดับตัวต่อตัวหรือการพูดคุยมากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงาน และส่งเสริมให้เกิดการติดต่อแบบสองทางทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เกิดเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระดับบุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เกิดการระดมความคิด คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แนวทางการทำงาน และตัวอย่างที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ ซึ่งสถานศึกษาควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยเกิดจากถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ หรือบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้บุคลากรผู้อื่นสามารถเรียนรู้ ค่อยๆ องค์กรความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาตลอดเวลาและสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุญแสง ชีระภากร (2533 : 5 -12) การให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรทุกๆ คนในการทำงานร่วมกัน เพราะถือว่าทุกคน คือ องค์ประกอบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะมีความคิดเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การประชุมกลุ่ม การทำงานเป็นทีม จะต้องฟังเสียงของทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ถ้ามีประชาธิปไตยในการทำงานก็จะทำให้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ทุกๆ คนกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออกเพราะได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถือได้ว่าเป็นความต้องการหนึ่งของมนุษย์ทุกคน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดขวัญกำลังใจมากขึ้น และการมีระบบการประเมินผลการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น ซึ่งการนำผลการประเมินเผยแพร่ และสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบนั้น เพื่อให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ และผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินผลพิจารณาและตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาต่อไป

3.2 กลยุทธ์ภาวะผู้นำ

กลยุทธ์ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 8 กลวิธี คือ (1) ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือในการแบ่งปันความรู้ (2) พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเพื่อการแบ่งปันความรู้ (3) จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษา (4) จัดให้มีกิจกรรมให้ความรู้และให้ความสำคัญในการแบ่งปันความรู้แก่บุคลากร (5) จัดให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (6) สร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้กับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกสถานศึกษา (7) ติดตามประเมินผล และปรับปรุงการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ และ (8) จัดให้มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ ความสำคัญของกลยุทธ์ภาวะผู้นำ เพื่อสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยผู้บริหารใช้ความรู้ประสบการณ์ และทักษะ ในการบริหารจัดการบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็น และเสนอแนะความคิดเห็นร่วมกับผู้อื่น กลวิธีในกลยุทธ์ภาวะผู้นำมุ่งพัฒนา และส่งเสริมโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาในทุกระดับของสถานศึกษาให้เกิดความไว้วางใจ และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในการแบ่งปันความรู้ โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ Bass (1990 : 21) ที่กล่าวว่า การคล้อยเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำจะคล้อยผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามที่เพิ่มขึ้น และผู้บริหารควรสนับสนุนการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีการเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาทางการบริหาร เพื่อทำงานทดแทนผู้บริหาร และมีโอกาสในการทำงานที่ดีขึ้น เช่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมอบหมายให้บุคลากรเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในการประชุม สัมมนาวิชาการ โดยที่บุคลากร รับผิดชอบหน้าที่ และความสำคัญของงานที่มอบให้เป็นตัวแทน และให้มีการรายงานผลในที่ ประชุมเพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้อื่นในสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะได้รับ โอกาสในการรับการศึกษา ค้นคว้า จากการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความชำนาญการ ในรูปแบบต่างๆจนเกิดความเชี่ยวชาญ ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ บงยูท เกษสาคร (2542 : 69) ซึ่งได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝน อบรม พัฒนาให้เกิดขึ้นได้ จากประสบการณ์การเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Burn (อ้างใน Barker. 1992 : 50) ที่กล่าวไว้ว่า ความสามารถและ สมรรถนะของภาวะผู้นำสามารถที่จะพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการอบรมและประสบการณ์จาก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้คนที่พบในแต่ละวัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กันยา สุวรรณแสง (2533 : 81-82) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ น้ำใจ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้ และปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานทำให้ บุคลากรในสถานศึกษาได้มีโอกาสในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหา ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องตามหลักความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ แนวคิด ของ ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2533 : 54) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ประสบการณ์ทำให้บุคคลมี โอกาสได้เรียนรู้ ทำความ เข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งกลวิธีการจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรใน สถานศึกษา เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักคิดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งใน ฐานะผู้ส่งสาร(พูดและเขียน) และผู้รับสาร (ฟังและอ่าน) เปิด โอกาสในการพบปะ พูดคุยทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อสร้างความเป็นกันเอง และผู้บริหารยัง สามารถนำข้อมูล ข้อเสนอแนะต่างๆ ไปพัฒนา ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้มี ความเหมาะสม และใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ แก้ปัญหา รวมถึงการประเมินผลบุคลากรใน สถานศึกษา และที่สำคัญเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Bass and Avolio (อ้างใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2544 : 330) ที่ได้กล่าวว่า การจูงใจ ด้านแรงคลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการ ใช้ สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของ พฤติกรรมแก่ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burn (อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546 : 78) ที่ กล่าวไว้ว่าการสร้างแรงคลใจ เป็นการที่ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดีเกิน ความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม ในส่วนของกลวิธีจัดให้มีกิจกรรม ให้ความรู้ และให้ความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเนื่องจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในสถานศึกษามีอยู่มากมาย แต่ไม่มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเท่าที่ควร ส่วนใหญ่ออกไปเป็นวิทยากรให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้ประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นไม่มีเวลาเหลือพอที่จะ พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาด้วยกันจึงเกิดกลายเป็นความสูญเปล่าทางความรู้ที่เกิดขึ้นได้ การจัดกิจกรรมให้ความรู้ และให้ความสำคัญในการแบ่งปันความรู้สามารถพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กร ในการแสดงบทบาทการนำ การสนับสนุน การผลักดัน การจูงใจ การประสาน หรือแสดงอิทธิพลเพื่อให้มีการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานไว้ในวิสัยทัศน์ (Grundstein. 2001: 261 – 287; Sallis; & Jones. 2002 : 126 – 129) และการจัดให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และสร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้กับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกสถานศึกษาเพื่อเชื่อมต่อความรู้ทั้งภายในสถานศึกษา และหน่วยงาน ชุมชนอื่นๆ ภายนอกสถานศึกษา เพราะเมื่อบุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสได้ศึกษา สัมมนา หรือฝึกอบรมต่าง ๆ นั้น ภายหลังจากที่กลับมาแล้วมีการเผยแพร่ความรู้ และจัดเก็บในฐานข้อมูลในอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ หรือรายงานผลในที่ประชุมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้รับรู้ เพื่อต่อยอดความรู้ในสถานศึกษา เป็นการสร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้ในสถานศึกษาสามารถประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายให้กับสถานศึกษาและเพิ่มประสิทธิภาพของสถานศึกษา สอดคล้องกับ สุริมา ดีเป็นธรรม (2547 : 106) การเดินทางไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้บุคคลได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ เกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานในวงกว้างทำให้เกิดเจตคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำจากผู้อื่น เนื่องจากได้เห็นด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ วันสาด ศรีสุวรรณ (2540 : 32) ที่ว่า ธรรมชาติของบุคคลไม่ว่าจะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงใดก็ตาม ถ้าทำงานจำเจอยู่เสมอ ย่อมจะเกิดความเบื่อหน่ายหรือเฉื่อยชา การที่บุคคลได้มีโอกาสเปลี่ยนบรรยากาศไปศึกษาดูงานหาความรู้ใหม่ ๆ ช่วยสร้างความกระปรี้กระเปร่า ความเข้มแข็งและมีพลังที่จะทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องเพิ่มบทบาทในการเป็นผู้รับรู้ ผู้ประสาน และผู้สนับสนุน โดยการรับฟังข้อเสนอแนะ และศึกษาปัญหาต่างๆ จากบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลการทำงานและปรับปรุงการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเพิ่มมากยิ่งขึ้น กลวิธีการจัดให้มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจโดยการยกย่องชมเชย ให้เกียรติ ให้กำลังใจ และให้รางวัล สามารถจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและยอมรับและให้ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ของสถานศึกษา โดยสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณาในระบบการให้รางวัล ได้แก่ การศึกษาและค้นหาความต้องการของบุคลากร การวางแผนการจูงใจระยะสั้นและระยะยาว และการบูรณาการระบบประเมินผลการทำงานที่มีอยู่ปรับ

ให้เข้ากับกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (อ้างใน สมยศ นาวิกการ. เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2544 : 425) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงการจัดการเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจงใจพนักงานให้ปฏิบัติตามความคาดหวัง ด้วยการระบุข้อกำหนดของงานอย่างชัดเจน และการให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามบรรลุเป้าหมายของพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างงานและผลตอบแทน และการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกพอใจกับการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายประจำวันและภาวะผู้นำเชิงการจัดการจะมีประสิทธิผลสูงภายในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่

3.3 กลยุทธ์บรรยากาศองค์กร

กลยุทธ์บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย 8 กลวิธี คือ (1) สร้างบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรหรือความไว้วางใจซึ่งกันและกันในสถานศึกษา (2) จัดช่วงเวลาเพื่อการเสวนาระหว่างบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา (4) จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมนันทนาการ และส่งเสริมสุขภาพร่วมกัน (5) ผู้บริหารสนับสนุนโดยการดูแล เชื่อมเขียนและติดตามการแบ่งปันความรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร (6) จัดสถานที่ในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ (7) จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติความรู้ และ (8) จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับประชาสัมพันธ์ และจงใจในการแบ่งปันความรู้ ความสำคัญของกลยุทธ์บรรยากาศองค์กร เพื่อสนับสนุนและพัฒนาความสัมพันธ์แบบเปิดในการเอื้อความรู้ในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างความสะดวกในการทำงานให้ไม่มีความขัดแย้ง ไม่มีการดูถูก และพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้ให้และรับความรู้ร่วมกับผู้อื่นเสมอทุกเวลา โดยกลวิธีการจัดสถานที่ในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการพบปะ พูดคุยระหว่างบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น นูมกาแฟ ห้องพักรู ห้องรับประทานอาหาร เป็นต้น หรือการจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ แก้ปัญหา โดยที่ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตรเพื่อสร้างความคุ้นเคย สนับสนุนกับบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรับรู้ และสัมผัสถึงการแสดงออกของผู้บริหารในทุกระดับอยู่เสมอ จากกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารทุกระดับเข้าร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์คำ จักขุจันทร์ (2545 : 86) ในการวิจัยเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยศึกษาจากกรรมการสถานศึกษา พบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานและการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สถานศึกษาอื่นสังกัดกรมอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาโดยภาพรวมมีการแสดงออกถึงการนำภาวะผู้นำที่มีคุณภาพอยู่ในระดับมากเหมือนกันทั้งสองกลุ่ม และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วลัยพร อติพัฒน์ (2542 : บทคัดย่อ) ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แห่งแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรจัดตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นการสนับสนุนปัจจัยต่างๆให้บุคลากรมีความสะดวกและง่ายต่อการใช้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ซึ่งสถานศึกษาควรจัดตั้งอำนาจความสะดวก เช่น ที่อ่านหนังสือพิมพ์ในโรงอาหาร การกระจายเสียงตามสายในช่วงพักเที่ยง เป็นต้น สถานศึกษามีการบริการด้านข้อมูลจากสถาบันอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในสถานศึกษา ด้านการฝึกอบรมแล้วนำข้อมูลนี้มาตีพิมพ์ประกาศให้ทราบทั่วกัน เช่น โครงการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ เป็นต้น สถานศึกษามีการบริการด้านวัสดุอุปกรณ์ให้แก่บุคลากรในการใช้สถานที่ และสื่ออุปกรณ์ในการดำเนินกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ มีการจัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมนันทนาการ และส่งเสริมสุขภาพร่วมกันเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล ด้วยการทำความรู้จัก พบปะพูดคุยกับผู้อื่น ระหว่างสายงาน และฝ่ายงานผ่าน เพื่อให้บุคลากรมีความคุ้นเคยกันและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กัน จากกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬา ทัศนศึกษา และการทำบุญของสถานศึกษา เป็นต้น ผู้บริหารสนับสนุนโดยการดูแล เยี่ยมเยียนและติดตามการแบ่งปันความรู้ด้วยบรรยากาศกัลยาณมิตร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้ร่วมกัน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น มีความกระตือรือร้นและตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้อื่นและส่วนรวมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ ยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างจริงจัง และเป็นผู้สร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร และจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ รวมถึงบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงคาดการณ์ผลกระทบของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากรและระบบงาน เพื่อเตรียมขจัดปัญหาอุปสรรค (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ, 2551 : 14 - 15) และการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาแบ่งปันความรู้โดยใช้ กลวิธีการจัดสถานที่ในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถมีโอกาสทำกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในห้องทำงาน หรือสถานที่บริเวณในสถานศึกษา ควรเป็นแบบเปิดไม่มีสิ่งปิดกั้น มีการจัดเครื่องมือระบบสารสนเทศในการเชื่อมต่อระหว่างบุคลากรที่โต๊ะทำงาน เป็นต้น และกลวิธีการจัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติความรู้ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อเป็นการเชื่อมโยงในการสร้างความเข้าใจ กระตุ้นเตือน และขับเคลื่อนจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่มีสนใจตรงกันร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ และร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเจ้าหน้าที่ต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) คือเป็นผู้ที่มีเทคนิคการสื่อสาร (การฟัง การพูด การถาม) และสามารถค้นหาประเด็นความรู้ มีบุคลิกภาพยิ้มแย้มแจ่มใส เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถจดบันทึก (Note taker) เพื่อจับประเด็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสนทนาและบันทึกย่อเพื่อทำให้ความรู้ถูกเก็บรักษาและไหลเวียนกับบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับ Wenger and Snyder (2000 : 139 - 145) กล่าวถึง ชุมชนนักปฏิบัติว่าเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่มีความต้องการ และความปรารถนาในหัวข้อหรือประเด็นความรู้เพื่อร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์เพื่อพัฒนาความรู้ร่วมกัน และที่สำคัญกลวิธีการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่สำหรับประชาสัมพันธ์ และสนใจในการแบ่งปันความรู้ เพื่อคอยให้ข้อมูลและ ความสะดวกโดยที่บุคคลนั้นต้องมีความสุภาพ เรียบร้อย มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น พร้อมทั้ง จะช่วยเหลือและให้ความสะดวกแก่ผู้อื่น โดยอาจมีการใช้สื่อสารประชาสัมพันธ์ในช่องทางที่มีความ หลากหลายเพื่อให้เกิดความทั่วถึง เช่น วิทยุสถาบัน หนังสือเวียน แผ่นพับ และตามพื้นที่ สาธารณะที่บุคลากรสามารถมอง/สังเกตได้ง่าย เช่น บอร์ดความรู้ มุมความรู้ ป้ายประกาศ รวมถึง การสื่อสารระบบสารสนเทศเช่น จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ อีเมล หรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลของการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะ สำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาควรนำกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความ เหมาะสม ความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา ในทุกระดับ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ

2. ผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษาทุกระดับควรได้รับการสนับสนุน และนำกลยุทธ์ ระบบบริหาร กลยุทธ์ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์บรรยากาศองค์การ ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประโยชน์ และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรมีการศึกษาใน เรื่องต่อไปนี้

1. ควรศึกษาในเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปัน ความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. ควรศึกษาในเรื่อง สภาพปัญหา ผลกระทบ และอุปสรรคในการใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการ แบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3. ควรมีการศึกษา และพัฒนากลยุทธ์ในด้านอื่นๆของกระบวนการจัดการความรู้

นอกเหนือจากการแบ่งปันความรู้ งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญญาให้หน้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กันยา สุวรรณแสง. 2533. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อักษรวิทยา.
- กิติมา สุรสุนธิ. 2531. “หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการงานสื่อสารมวลชน.”
ในเอกสารการสอนชุดวิชา การวางแผนและการจัดการงานสื่อสารมวลชนนนทบุรี
สาขาวิชานิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกษม วัฒนชัย. 2545. การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ.
- จันทนา วิปลานุสาสน์. 2549. “การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อ
การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพ
หาดใหญ่.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรววยพร ธรณินทร์. 2539. “การจัดการอาชีวศึกษาไทยและของโรงเรียนเอกชน.” การศึกษาเอกชน.
7(64) : 53-54.
- ชวลิต ประภวานนท์. 2542. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไคมอนด์.
- ชิตหทัย ภักธรชยานนท์. 2542. “ความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิดล
ณ ศาลาเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานไฟฟ้า.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศุลา มหาพสุธานนท์. 2545. หลักการจัดการหลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : พ.ศ.พัฒนา.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2541. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2529. การจัดการทั่วไป. คู่มือผู้ประกอบการอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2533. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
: ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : นวพิศการพิมพ์.
- นรินทร์ องค์กรอินทร์. 2548. องค์กรชั้นยอด การจัดการความรู้ คน+ความรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กเซอร์เน็ท.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอสอาร์ พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์.
- นฤมล พุกฤษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. 2543. การจัดการความรู้=Knowledge
Management. รั้งสิตสารสนเทศ 6.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- บรรยงค์ โตจินดา. 2545. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : รวมสาสน์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- บัณฑิต พงศ์นราทิพย์. 2547. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทยาเขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. 2535. การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2547. การจัดการความรู้...ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- บุญส่ง หาญพานิช. 2547. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญแสง ชีระภากร. 2533. การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน. วารสารข้าราชการพลเรือน (มกราคม-มีนาคม). 1 (1) : 5-12.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2535. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา. 2546. “การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประสิทธิ์ เทียมเพชร. 2547. การมีส่วนร่วมสร้างเสริมการบริหารจัดการที่ดีของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดราชบุรี. [online] Available. <http://www.nrru.ac.th/research/readnews.asp?GID=144>
- ประเวศ วะสี. 2545. “เครือข่ายปัญญา.” เอกสารการประชุมวิชาการ มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ ประจำปี 2545. กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข.
- ปราณี ปู่สามสาย. 2546. “การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาระดับ จังหวัดและอำเภอ ในเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์. 2545. “กลยุทธ์การพัฒนาวรรณกรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. 2542. องค์การและการจัดการ. นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. 2543. “การอาชีวศึกษา.” วารสารข้าราชการครู. 10(6) : 6.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2548. ระเบียบวิธีวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เพทายการพิมพ์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พรหมพิไล คุณาพันธ์ และคณะ. 2535. **พื้นฐานการประกอบธุรกิจขนาดเล็ก**. กรุงเทพฯ : องค์การการค้าสุสภา.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2537. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. 2540. “การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- พิชิต สุขเจริญพงษ์. 2532. **แผนสู่ความสำเร็จของนักวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิทยา บวรวัฒนา. 2542. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภากาการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ ช่วงฉ่ำ. 2547. KM ในโรงพยาบาล. **พื้นที่ไม่ไกลเกินเอื้อม**. วารสารลักทอสายใยแห่งความรู้. (6) : 1 - 3.
- ไพบุลย์ ประวะเสนะ. 2548. **การจัดการความรู้**. [online]. Available : <http://www.cgd.go.th/library/ebook/KM.doc>
- ไพศาล หวังพาณิชย์. 2526. **การวัดผลการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มานิดา นันทไมตรี. 2547. “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย :กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทเฟเซล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.” **สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต**. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มัลลิกา ต้นสอน. 2544. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยงยุทธ เกษสาคร. 2542. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ยุทธนา แซ่เตียว. 2547. **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์การอัจฉริยะ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญาณ์. 2545. “การพัฒนาการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Development).” **วารสารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. 45(2) : 45-55.
- ลัทธีกาล ศรีวะรมย์. 2542. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ไคมอนต์.
- ลือชัย จันท์โป้. 2546. “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตสาขาระบบคุณวุฒิบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**.
- วรพจน์ พุ่มตระกูล. 2540. “การจัดการองค์ความรู้ของชุมชนในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติ.” **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**.
- วรรัตน์ เขียวไพร่. 2542. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วันสาด ศรีสุวรรณ. 2540. “ความต้องการทางการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ.” ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิจารณ์ พานิช. 2547. การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล. [online]. Available from : <http://www.anamai.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html>
- วิจารณ์ พานิช. 2547. โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิจารณ์ พานิช. 2546. “การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจพื้นฐานความรู้.” สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.). กรุงเทพฯ : 2-5.
- วิศิษฐ์ ชูวงษ์. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่บ้านใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544. บทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อความเข้าใจในปรากฏการณ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542. การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. 2543. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- วลัญชร อติพัฒน์. 2542. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิลาวัลย์ มากุ่ม. 2549. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ.” ปรินิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีระพล อมรปิยะฤกษ์. 2546. “การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ศักดิ์ดา จักขุจันทร์. 2545. “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไคมอนด์.

- ศิริอร ชันธหัตถ์. 2539. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์.
- สมเกียรติ ตังมโน. 2547. ปรัชญากับการจัดการความรู้. [online] Available :
<http://www.midnightuniv.org/midnight2545/document994.html>
- สมคิด บางโม. 2540. การประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมคิด พรหมจ้อย. 2544. เทคนิคการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
 ธรรมมาธิราช.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2545. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการ
 จัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนพับลิชชิ่ง.
- สมยศ นาวิกาน. 2544. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
 จิราวัฒน์เอ็กซ์เพรส.
- ศิริอร วิชชาวุธ. 2544. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ :
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2544. เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์การ. เชียงราย :
 สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุริมา ดีเป็นธรรม. 2547. “คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์
 กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน ของครู.” ปรินญา
 นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวิมล ติรกานันท์. 2543. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่
 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. แนวทางการประกันคุณภาพในสถานศึกษา :
 เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด.
 กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. เทคนิคการศึกษาและอาชีวศึกษา ณ กรุงโซล
 ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2550. วิสัยทัศน์และพันธกิจ. [online]. Available :
<http://www.vec.go.th/index.htm>
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2546. “รายงานสรุปผลการประชุมปฏิบัติการพัฒนา
 ยุทธศาสตร์การบริหารการอาชีวศึกษา : สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพ.” กรุงเทพฯ :
 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2546. **หลักการ ทฤษฎี และนโยบายการปฏิรูปการอาชีวศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. **แผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษา (พ.ศ. 2547-2549)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545. **ปัญหาปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551. **การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์แอนด์ มีเดีย.
- เสนาะ ดิยาวี. 2544. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวภา ชูดีธีระวิทย์. 2546. “การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. 2542. **เอกสารประกอบการสอนวิชาองค์การและการจัดการ**. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สุวิมล ศิริกานันท์. 2546. **การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2540. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- อรรรณพ วงศ์เจริญสถิตย์. 2544. “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทไทยบริดสโตน จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. 2546. “แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Anthony, R.N. 1965. **Planning and Control System : A Framework for Analysis**. Boston Massachusetts : Division of Research, Harvard Business School.
- Argyris, C. and Schon, D.A. 1978. **Organization Learning : A Theory of Action Perspective**. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Argyris, Chris. 1958. **Personality and Organization**. New York : Harper & Brothers.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Argyris, Chris and Donald A. Schon. 1974. **Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness.** San Francisco : Jossey-Bass Pub.
- Bacon, F. (n.d.). **Baconian method.** Available [online] : Retrieved June 15,2006,from <http://www.answers.com/topic/baconian-method>.
- Barker. 1992. **Transformation nursing Leadership : A vision for future.** New York : National League for Nursing.
- Bartol, K. M. and Martin D. C. 1994. **Management.** 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Baron, R.M. and Kenny D.A. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations." **Journal of Personality and Social Psychology.** 12(4) : 51-56.
- Bass, Bernard M. 1985. **Leadership and Performance beyond expectations.** New York : Free Press.
- Bass, Bernard M. 1990. **From Transactional to Transformational Leadership : Learning To Share the Vision.** Organizational-Dynamics.
- Berman, Brown R. and Woodland, M.J. 1999. "Managing Knowledge Wisely : A Case Study in Organizational Behavior." **Journal of Applied Management Studies.** 8(2) : 175-198.
- Bishop, J.H. 1991. **Impact of Previous Training in School and on Jobs.** Germany : RWI Essen/ Impressum.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton. 1964. **The Managerial Grid.** Houston Texas : Gulf.
- Bloom, S. et.al. 1971. **Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning.** New York : McGraw-Hill.
- Bollen, K.A. 1989. **Structural Equations with Latent Variables.** New York : John Wiley & Sons.
- Bovee, Courtl et.al. 1993. **Management.** New York : McGraw-Hill.
- Bryman, Alan. 1986. **Leadership and Organization.** London : Routledge Kegan Paul.
- Burke, W. 1992. **Organization Development : a Process of Learning and Changing. Second Edition.** Reading. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Burke, W. and Litwin, G. 1992. "A Causal Model of Organizational Performance and Change." **Journal of Management.** 18(3) : 523-545.
- Burns, J. 1978. **Leadership.** New York : Harper & Row.
- Cabera, E.F. and Bonache, J. 1999. "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy HR." **Human Resource Planning Tempe.** 22 : 51-60.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Certo, S. C. 1992. **Modern Management : Quality Ethics and the Global Environment.** 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Certo, S. C. and Peter, J. P. 1991. **Strategic Management : Concepts and Applications.** 2nd ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Chandler, Jr and Alfred D. 1962. **Strategy and Structure.** Cambridge Massachusetts : The M.I.T. Press.
- Chanpoe, L. 2003. "Learning Organization Model in the Catholic Vocational Schools of Thailand." **Chulalongkorn.** 9 (3) : 18-26.
- Chen, Li -Yuch. 2004. "An Examination of The Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, And Organization Marketing Effectiveness In Professional Service Firms That Have been Engaged in Strategic Alliances." Dissertation, Ph.D. (Business Administration). Graduate School The Nova Southeastern University. Photocopied. Retrieved May 16, 2005, from UMI ProQuest Digital Dissertaion.
- Cherrington, David J. 1994. **Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance.** 2nd ed. U.S.A. : Allyn and Bacon.
- Choi, B and Lee, H. 2002. "Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process." **Expert System with Application.** 23 : 173-187.
- Choi, Yong Suk. 2000. "An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management." Ph.D. Thesis of University of Nebraska.
- Goodstein, Leonard D. Nolan, Timothy M. and Pfeiffer, J. William. 1993. **Applied Strategic Planning.** New York : McGraw-Hill.
- Chow, C. and Ho, J. 2000. "The openness of knowledge sharing within organizations :A comparative study of the United States and People's Republic of China." **Journal of Management Accounting Research.** 1(1) : 65.
- Chung, Kae H. and Megginson, Leon C. 1981. **Organization Behavior : Developing Managerial Skill.** New York : Harper & Row.
- Cohen, et.al. 1980. **Effective Behavior in Organization : Learning From the Interplay of Cases, Concepts and Student Experiences.** Homewood, Illinois : Richard D. Irwin.
- Cornell, Francis G. 1955. "Socially Perceptive Administration." **Phi Delta Kappa.** 36(March) : 222.
- Cronbach, L. J. 1990. **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. Harper Collins : New York.
- Daft, Richard L. 1991. **Management.** 2nd ed. Chicago : The Dryden Press.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Daft, R.L. 2001. **Organization Theory and Design**. 7th ed. Cincinnati, Ohio : South-West.
- Dyson, Robert G. 1990. **Strategic Planning: Models and Analytical Techniques**. New York: John Wiley & Sons.
- Davenport, B.J. 1995. **Managing in the time of great change**. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. H. and Probst, G. 2002. **Siemen ' s Knowledge Journey**. In **Knowledge Management Case Book**. Berlin. John Wiley & Son.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. 1998. **Working Knowledge**. Boston : Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. 1997. "Known Evils : Common Pitfalls of Knowledge Management." **CIO**. 10(17) : 34-36.
- David, D.R. Ellent, C.D. and Annunziata, J. 2002. "Teacher Evaluation, Leadership and Learning Organization." **Journal of Personnel Evaluation**. 16(4) : 287-301.
- David Skyrme Associates. 2003. "**The Learning Organization**." Insight No.3 [online]. Available : <http://www.skyrme.com/insight3/3Lrnorg.htm>.
- Deal, Terrace E. and Allen A. Kennedy. 1982. **Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life**. London : Penguin Books.
- DeCagna, J. 2001. "The power of knowledge sharing in organizations." **Information Outlook**. 5(5) : 21.
- Demarest, M. 1997. Understanding the knowledge management. **Journal of Long Range Planning**, 30, 374-384.
- Dhamasiri, M. 2000. "Developing a Learning Organization Model Via Human Resource Development Unit as an Extension of Higher Education." Ph.D.Dissertation, The Graduate School. Chulalongkorn University.
- Dixon, N.M. 2000. **Common Knowledge**. Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston : Harvard Business School Press.
- Drake, Thelbert L. and Row, William H. 1986. **The Principleship**. 3rd ed. New York : Macmillan.
- Drucker, Peter F. 1998. **The Coming of the New Organization**. Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston : Harvard Business School.
- Dubrin, Andrew J. 1998. **Leadership Research Findings, Practice and Skills**. Boston : Houghton Mifflin.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Dubrin, Andrew J. 1984. **Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective.**
New Jersey : Prentice-Hall.
- Dunlap et.al. 2000. "Teacher Collaboration in a Networked Communication."
Educational Technology and Society. 3(3) : 442-454.
- Dyer, Gillian. 1982. **Advertising as Communication.** London : Methuen.
- Epstien, Lisa Dickstien. 2000. "Sharing Knowledge in organization : How people use media to
Communication." Ph.D. Thesis of University of California, Berkeley.
- Evans, Kathryn M. 1993. "Trust and Shared Governance of Schools : A Qualitative Approach."
Dissertation Abstract International. 53(09A) : 3059.
- Evers, Colin W. and Lakomski. 1991. **Knowing Educational Administration : Contemporary
Methodological Controversies in Educational Administration Research.** Oxford :
Pergamon Press.
- Fang, S.C. and Tsai, Fu S. 2005. "Knowledge Sharing Routines, Task Efficiency, and Team
Service Quality in Instant Service- Giving Settings." **The Journal of American
Academy of Business.** Cambridge : 62-67.
- Fiedler, Fred E. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York : McGraw-Hill.
- Fullan, M. 2001. **Leading in a Culture of Change.** San Francisco : Jossey-Bass.
- Garvin, D.A. 2000. **Learning in Action.** Boston : Harvard Business School Press.
- Geertz, Clifford. 1973. **The Interpretation of Culture.** New York : Basic Book.
- Gibson, J. L. Ivancevich, J.M. and Donnelly, J. H.Jr. 1994. **Organizations : Behavior,
Structure, Processes.** 8th ed. Australia : IRWIN.
- Gibson, J. L. Ivancevich, J.M. and Donnelly, J. H.Jr. 2000. **Organizations : Behavior,
Structure, Processes.** 10th ed. Boston : IRWIN.
- Glueck, William F. 1977. **Management.** Hinsdale : The Dryden Press.
- Good, V. 1973. **Dictionary of Education.** New York : McGraw-Hill.
- Grant, R.M. 1996. "Prospering in Dynamically Competitive Environment : Organizational
Capability as Knowledge Integration." **Organization Science.** 7(4) : 375-387.
- Gruber, Hans-Georg. 2000. "Dose organization culture affect the sharing of knowledge? The
case of a Department in High-Technology Company." Ph.D. Thesis of University of
Ottawa, Ontario.
- Grundstein, Michel. 2001. **From Capitalizing on Company Knowledge to Knowledge**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Management. In Knowledge Management : Classic and Contemporary Works.**
Morey, Daryl; et al. pp 261 – 287. London: The MIT Press.
- Gupta, A. and Govindarajan, V. 2000. “Knowledge Management’s Social Dimension : Lessons from Nucor Steel.” **MIT Sloan Management Review.** 42(1) : 71-80.
- Halpin, Andrew W. 1966. **Theory and Research in Administration.** New York : McMillan Company.
- Halpin, Andrew W. and Don B Croft. 1966. **The Organization Climate of School.** Danville : Interstate Printer and Publishers.
- Hansen, M. T. and T. Tierney. 1999. “What’s Your Strategy for Managing Knowledge.”
Harvard Business Review. March-April : 106-116.
- Hicks, Herbert G. 1972. **The Management of Organization : A System and Human Resource Approach.** 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- House, R.J. 1971. “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness.” **Administrative Science Quarterly.** 16 : 321-338.
- House, Robert J. and Mitchell, Terence R. 1974. “Path-Goal Theory of Leadership.” **Journal of Contemporary Business.** Autumn : 81-97.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. 1991. **Education Administration Theory, Research and Practice.** 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Hunt, Maurice P. 1975. **Foundation of Education Social and Culture Perspective.**
New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Husted, K. and Michalova, S. 2002. “Diagnosing and Fighting Knowledge Sharing Hostility.”
Organizational Dynamics. 31(1) : 60-73.
- Johnson, C. and Caldwell, B. 2001. “Leadership and Organizational Learning in the Quest for World Class Schools.” **The International Journal of Educational Management.** 15(2) : 94-103.
- Kaiser, Sandra M. 2000. “Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning.” Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. 1985. **Organization and Contingency Approach.** 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Katz, D. and Kahn, R. 1966. **The Social Psychology of Organizations.** New York : John Wiley & Sons.
- Kaufman, R. 2000. **Mega Planning.** Thousand Oaks : Sage Publication.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Kerr, S and Schriesheim, C.A. 1974. "Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature." **Organizational Behavior and Human Performance**. Vol 12 : 62-82.
- Kindred, Alton R. 1980. **Data Systems and Management : Introduction to Systems Analysis and Design**. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Kolb, David A. et.al. 1991. **Organizational Behavior and Experiential Approach**. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Koontz H. and et.al. 1968. **Principle of Management : Analysis of Managerial Functions**. 4th ed. McGraw-Hill.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970. "Determining sample size for research activities." **Journal of Educational and Psychological Measurement**. 30(3) : 607-609.
- Kucza, T. 2001. **Knowledge Mngement Process Model**. Available [online] : <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>
- Law, S. and Glover, D. 2000. **Educational Leadership and Learning : Practice, Policy and Research**. Philadelphia : Open University Press.
- Liebowitz, J. 2001. Knowledge Management and its Link to Artificial Intelligence." **Expert System with Applications**. 20 : 1-6.
- Likert, Rensis. 1967. **The Human Organization : Its Management and Value**. New York : McGraw-Hill Kogakusha.
- Litwin, G.H. and Burmeister, L.E. 1992. **Climate Performance**. New York : The Purrington Foundation.
- Loo, R. and Loewen, P. 2004. "Assessing Team Climate by Qualitative and Quantitative Approaches : Building the Learning Organization." **The Learning Organization**. 11(3) : 260-272.
- Lritch, J.W. and Rosen, P.W. 2001. "Knowledge Management, CKO and CKM : The Keys to Competitive Advantage." **The Manchester Review**. 6: 2-3. [online]. Available from <http://users.anet.com/smcnulty/docs/manchester.pdf>. (May 16, 2003).
- Lubit, R. 2001. "Tacit Knowledge and Knowledge Management : The Keys to Sustainable Competitive Advantage." **Organizational Dynamics**. 29(3) : 164-178.
- Maccalium, Irene F. 2000. **Effect Communication : A study of manager/employee**

- communication in an organization.** degree of master of art in Leadership and Training. University of Royal Roads. [Online]. Available :
<http://www.Knowledgeharvesting.org/kho/articles/KM%20Technology%20Review.pdf>
- Mackler, Mark. 2001. "Influence on the performance of organizational knowledge transfer."
 Ph.D. Thesis of University of Florida Atlantic.
- Marali, Y. 2001. **Building and Developing Capabilities : A Cognitive Congruence Framework. : In Knowledge Management and Organizational Competence.**
 New York : University Press.
- Marquardt, M.J. 1996. **Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement & Global Success.** New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. 1994. **The Global Learning Organization.** New York : Irwin.
- Mark, H. 1980. **Cognition, Convention and Communication.** New York : Praeger.
- Mcdermott, R. 2001. "Overcoming culture barriers to sharing knowledge." **Journal of Knowledge Management.** 5(1) : 76-85.
- McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. 2003. **Organizational Behavior : Emerging Realities for the Workplace Revolution.** New York : McGraw-Hill.
- Meisel, S. and Fearon, D. 1996. "Leading Learning In S. Cavaleri and D. Fearon (Eds.)."
Managing in Organizations that Learn. Cambridge, MA : Blackwell.
- Miline, P. 2001. "Rewards, recognition and knowledge sharing: seeking a causal link."
Australian Academic and Research Libraries. 32(4) : 321-331.
- Mintzberge, H. 1983. **Structure in Fives : Designing Effective Organization.** New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberge, H. 1979. **The Structuring of Organizations.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Montano, B. 2005. **Innovations of Knowledge Management.** London : IRM.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. **Harvard Business Review.** 69 : 96-104.
- Nonaka, I. and N. Konno. 1998. "The Concept of : Building a Foundation for Knowledge Creation." **California Management Review.** 40(3) : 40-54.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. 1993. **Organizational Behavior Human Behavior at Work.** 9th ed. New York : McGraw-Hill.
- O'Dell, C., and Grayson, J. 1998. "If Only We Knew What We Know : Identification and Transfer of Internal Best Practice." **California Management Review.** 40(3) : 154-174.

- Otala, M. 1995. "The Learning Organization : The Theory into Practice." **Industry & Higher Education**. June, 157-164.
- Owens, Robert G. 1987. **Organizational Behavior in Education**. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall International.
- Owens, Robert G. and Carl R. Steinhoff. 1989. "Towards a Theory of Organizational Culture." **Journal of Educational Administration**. 27(3) : 6-19.
- Pascale, Tenner Richard and Anthony G. Athos. 1981. **The Art of Japanese Management**. Boston : Simon & Schuster.
- Pedler, M. Burgoyne, J. and Boydel, T. 1991. **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development**. Maidenead : McGraw-Hill.
- Petersen, N.J. and Poulfelt, F. 2002. "Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies." **Knowledge and Value Development in Management Consulting**. Research on Consulting Series 1, Anthony F. Buono., ed: Information Age Publishing, Greenwich, CT.
- Pettinger, R. 2002. **The Learning Organization**. Oxford : Capstone.
- Phillips, B.T. 2003. "A Four-Level Learning Organization Benchmark Implementation Model." **The Learning Organization**. 10(2) : 98-105.
- Pitre, Evelyn and Henry P. Sims, Jr. 1989. "The Thinking Organization : How Patterns of Thought Determine Organizational Culture." in **Organizational Behavior Reading and Exercises**. 8th ed. McGraw-Hill Book.
- Probst, G. Raub, S. and Romhardt, K. 2001. **Managing knowledge: Building blocks for success**. . England : John Willey and Sons.
- Reddin, Bill. 1988. **The Output-Oriented Organization**. England : Gower.
- Reitz, H. Joseph and Jewell, Linda N. 1985. **Managing**. Glenview, Illinois : Scott, Foresman.
- Ribiere, Vincent Michel. 2001. **Assign Knowledge management initiative successes as a function of organizational culture**. Ph.D. Thesis of University of Washington.
- Robbins, Stephen P. 1988. **Management**. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliff.
- Robbins, Stephen P. 2002. **Management**. New Jersey : , Prentice – Hall International.
- Robert, S. 2001. "A New Old Vision of Learning Working and Living : Vocational Education in the 21 st Century." **Journal of Vocational Education Research**. 26(3) : 447-461.

- Robertson, S. 2002. "A Tale of Two Knowledge Sharing Systems." **Journal of Knowledge Management**. 6(3) : 295-308.
- Roll, J. 1995. "The Transformational Leader : The Wellspring of the Learning Organization. In S. Chawla & J. Rensch (Eds.)." **Learning Organizations : Developing Cultures for Tomorrow's Workplace**. Portland : Productivity Press.
- Romeo, Cathy Carter. 1992. "A Test of Path Goal Theory : The Effects of Leadership and Faculty Satisfaction in Public Baccalaureate Nursing Programs." Dissertation, University of Maryland College.
- Romer, Paul M. 1993. "Two Strategies for Economic Development : Using Ideas and Producing Ideas." **World Bank Annual Conference on Development Economics**.
- Roth, A. 1996. "Archiving strategic agility through economies of knowledge." **Strategy and Leadership**. 24(2) : 35-60.
- Ruggles, R. (1998). "The state of the nation: Knowledge management in practice." **California Management Review**. 40(3): 80-89.
- Rumizen, M. 1998. "How Buckman Laboratories's Shared Knowledge Sparked a Chain Reaction." **The Journal for Quality & Participation**. July/August : 34-38.
- Ruppel, C.P. and Harrington, S.J. 2001. "Sharing Knowledge through Intranets : A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation." **IEEE Transactions on Professional Communication**. 44(1) : 37-52.
- Sallis, Edward; & Jones, Gary. (2002). **Knowledge Management in Education**. London : Kogan page.
- Sambrook, S. and Stewart, J. 2000. "Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organizations : Issues for Management." **Journal of European Industrial Training**. 24(2/3/4) : 209-219.
- Schermerhorn, Jr. et.al. 1999. **The Corporate Culture Survival Guide**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schermerhorn, Jr. et.al. 1991. **Managing Organizational Behavior**. 4th ed. New York : John Willey and Sons.
- Schien, E.H. 1993. "How can Organization Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room." **Sloan Management Review**. Winter : 85-92.
- Schriesheim, J.F. and Schriesheim, C.A. 1980. "A Test of the Path-Goal Theory of Leadership and some Suggested Directions for Future Research." **Personnel Psychology**. 33 : 349-369.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Scott, W. Richard. 1987. **Organizational Rational Natural and Open Systems**. 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Seheider, Benjamain, Editor. 1990. **Organizational Climate and Culture**. Francisco : Jossey-Bass.
- Senge, P.M. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.
- Senge, P.M. 1998. **The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization**. London : Century Press.
- Semprevivo, Philip C. 1976. **System Analysis : Definition Process and Design**. Chicago, Illinois : Science Research Associates.
- Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starratt. 1993. **Supervision : A Redefinition**. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Singapore Productivity and Standards Board. 2001. **Primer on Knowledge Management**. Integrated Press Pte : Singapore : 38-39.
- Smirchich, L. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis." **Administrative Science Quarterly**. 28(3) : 39-385.
- Soekijad, M. and Andriessen, E. 2003. "Conditions for knowledge sharing in competitive alliances." **European Management Journal**. 21 : 578-587.
- Stamp, P.L. and Louise, P. 1997. **Journey from Concept to Practice : One Company Experience with the Learning Organization**. Dissertation Abstract Item 19809583.
- Steer, Richard M., Ungson, Gerardo R., and Monwday, Richard T. 1985. **Managing Effective Organizations : An Introduction**. Boston : Kent.
- Steer, Richard M. 1977. "Antecedents and Out comes of Organizational Commitment." **Administrative Science Quarterly**. 22(1) : 46-75.
- Steers. 1977. **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. California : Goodyear.
- Stewart, Thomas A. 1997. **Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations**. Nicholas Brealey.
- Steiner, George A. 1979. **Strategic Planning : What Every Manager Must Know**. New York: The Free Press.
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. 1992. **Becoming a Learning Organization : Beyond the Learning Curve**. Cambridge : Addison-Wesley.
- Teece, D. 2000. "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context." **Long Rang Planning**. 33(1) : 35-54.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Tiwana, Amrit. 2000. **The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Building a Knowledge Management System**. New Jersey : Prentice Hall PTR.
- Ubben, G.C. and Jensen, M.A.C. 2001. **The Principal : Creative Leadership for Effective School**. 4th ed. Boston : Allyn & Bacon.
- Van den Hooff, B. and De Ridder, J. A. 2004. "Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing." **Journal of Knowledge Management**. 8(6):117–130.
- Wah, C.Y., Loh, B., Menkhoff, T and Evers, H.D. 2005. "Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations: A Social Capital Approach." **Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences on 2005**.
- Walsham, G. (2001). "Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems." **European Management Journal**. 19(6):599-608.
- Watkins, K.E. and Marsick, V. J. 1993. **Scalping the Learning Organization : Lesson in the Art and Science of the Systemic Change**. New York : Jossey-Based.
- Webster, S. New Universal. 1977. **Dictionary of English Language**. New York : Webster's Universal Press.
- Weihrich, H. and Koontz H. 1993. **Management : A Global Perspective**. 10th ed. New York : McGraw-Hill.
- Wenger, E. and Snyder, W. 2000. "Communities of Practice: The Organizational Frontier." **Harvard Business Review** (January – February).
- Wick, C.W. and Leon, I.S. 1993. **The Learning Age : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead**. Willington Delaware : McGraw-Hill.
- Wiig, K. 1994. **Role of Knowledge – based systems in support of knowledge management**. FL : CRC Press.
- Wikstrom, S. and Normann, R. 1994. **Knowledge & Value a New Perspective on Corporate Transformation**. New York : Rout ledge.
- Woolfolk, Anita E. 1987. **Educational Psychology**. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Yukl, Gary A. 1981. **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Zack, M.H. 1999. "Managing Codified Knowledge." **Sloan Management Review**. 40(4) : 45-46.



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม คฤงษ์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2551 ให้ดำเนินการดังนี้

นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ รหัสประจำตัว 49063009 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์ ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (Development Strategies for Enhancing Personnel's Knowledge Sharing Under the Office of Vocation Commission)" โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ ทิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้น ภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2551

(รศ.ดร.รวิวรรณ ชินะตระกูล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0524.04/ 2655

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

22 กรกฎาคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.อรสา โกศลนันทกุล/ดร.คมสร วงษ์รักษา/ผศ.ดร.ปานเพชร ชินินทร
บาทหลวง ดร.ลือชัย จันทรไพบี/ผศ.ดร.ทิวัดต์ มณีโชติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ ทิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชูมนุม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะกรรมการอุดมศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จระเสกข์ ตริเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 2702

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคฉะเชิงเทรา (นายศิริ จันบำรุง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรพรหม ชุ่มนวม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตรบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสเสกข์ ศรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-313-1317

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 3359

คณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

10 กันยายน 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2551 คณะกรรมการอุดมศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จระเสกข์ ตรีเมธสุนทร)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737- 3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-313-1317

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 1386

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระ
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

14 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน

ด้วย นายชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ทำ
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการ
การอาชีวศึกษา” และนายชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ จะจัดประชุมในลักษณะสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เพื่อพิจารณาผลการวิจัยเรื่องดังกล่าว ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และ
เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมในลักษณะสนทนากลุ่มในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
ในวันอังคารที่ 26 พฤษภาคม 2552 เวลา 13.30-16.00 น. โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ดังกล่าวด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)

คณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2326-4325

โทรสาร. 0-2326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2551

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์มายังท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อ ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องของงานวิจัย คำตอบของท่านเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีค่ายิ่ง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเท่านั้น และไม่มีผลกระทบใดๆต่อท่านและสถานศึกษาของท่าน

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน ณ โอกาสนี้

นายชาญชัย วงศ์ศิริสวัสดิ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท หรือสูงกว่า

2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี
 30–40 ปี
 มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

3. สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา

- สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ
 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้
 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง
 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก
 สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 และ 2

4. ประเภทของสถานศึกษา

- วิทยาลัยเทคนิค
 วิทยาลัยอาชีวศึกษา
 วิทยาลัยสารพัดช่าง
 วิทยาลัยการอาชีพ
 วิทยาลัยเกษตรกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงระดับที่เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติน้อยที่สุด |



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<p>การเก็บสะสมความรู้</p> <p>1. ท่านจัดทำ เอกสาร คู่มือ สื่อ หลังจากการพัฒนาผลงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา</p> <p>2. ท่านเก็บสะสมความรู้ สรุบบันทึกประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานในรูปแบบ เพิ่มสะสมผลงาน และเพิ่มสรุปรายงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา</p> <p>3. ท่านจัดแสดงผลงานขึ้นเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และแหล่งสะสมฐานข้อมูลความรู้ในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษา</p> <p>4. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีโอกาสดำเนินการเขียนแผนการสอน เพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกัน</p> <p>5. ท่านสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำแหล่งสะสมความรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้</p>
<p>การเผยแพร่ความรู้</p> <p>1. ท่านสามารถสืบค้นและเข้าถึงความรู้ และข้อมูล ผลงานต่างๆของสถานศึกษาโดยง่าย</p> <p>2. ท่านได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่จำเป็น และถูกต้องสามารถนำไปปรับใช้ในการวางแผนเขียนแผนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา</p> <p>3. ท่านมีโอกาสดำเนินการ เอกสาร สื่อความรู้ ข้อมูล ทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่ในสถานศึกษา</p> <p>4. ท่านได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์จากสื่อการศึกษาและนิทรรศการภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5. ท่านสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การจัดแสดงความรู้					
1. ท่านมีโอกาสนำเสนอหรือจัดแสดงผลงานในรูปแบบสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาทั่วถึง
2. ท่านมีส่วนร่วมในการคิดรูปแบบการจัดแสดงความรู้ที่เหมาะสมต่อการรับรู้และทำความเข้าใจของผู้อื่น
3. ท่านมีส่วนร่วมจัดแสดงความรู้ เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการเสด็จนิทรรศการ การนำเสนอผลงาน โดยจัดทำบอร์ด รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ต่างๆที่สามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ท่านสามารถใช้สื่อ และอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการนำเสนอผลงานความรู้ให้ผู้อื่นได้ศึกษาอย่างเหมาะสมและสามารถเข้าใจง่าย
5. ท่านสนับสนุนให้มีการจัดแสดงความรู้ภายในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้อื่นได้ศึกษาและนำความรู้ไปใช้
การถ่ายทอดความรู้					
1. ท่านสามารถเป็นทั้งผู้ถ่ายทอดความรู้และรับความรู้จากผู้อื่นในการปฏิบัติงาน
2. ท่านมีโอกาเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น คัดสินใจและหาข้อสรุป ในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน
3. ท่านสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จากผู้เชี่ยวชาญ วิทยากรเฉพาะทาง หัวหน้างาน ผู้บริหาร
4. ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ให้กับผู้อื่น และมีความเข้าใจชัดเจน
5. ท่านสนับสนุนให้ในสถานศึกษามีการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<p style="text-align: center;">การแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>1. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมประชุม</p> <p>2. ท่านมีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่มีความรู้</p> <p>3. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา</p> <p>4. ท่านมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้รู้ โดยผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่</p> <p>5. ท่านสนับสนุนให้สถานศึกษาอำนวยความสะดวกและบริเวณเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน</p>
<p style="text-align: center;">การใช้ความรู้ร่วมกัน</p> <p>1. ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ความรู้ร่วมกันในการนิเทศกันเอง และช่วยกันแก้ปัญหา</p> <p>2. ท่านมีการใช้ความรู้และประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นในการทำงานเป็นทีม</p> <p>3. ท่านสามารถนำความรู้ที่แสวงหามาได้และประสบการณ์ของตนเอง มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้</p> <p>4. ท่านและเพื่อนร่วมงานใช้ความรู้ร่วมกันในการวางแผนการสอน การจัดการเรียนการสอนร่วมกันเป็นอย่างดี</p> <p>5. ท่านสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการใช้ความรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาเมื่อแต่ละคนประสบปัญหาในการสอน</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไป

โปรดพลิกหน้าต่อไป

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงระดับที่เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำ					
1. ผู้บริหารตระหนักในคุณค่าของความรู้ที่ใช้ในสถานศึกษา
2. ผู้บริหารกำหนดหน้าที่และความรู้ที่ต้องใช้ของบุคลากร
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษา แลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอด ประสบการณ์
4. ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาแนวคิด วิธีการในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา
5. ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรถ่ายทอด ผลงานความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน
6. ผู้บริหารสนับสนุน และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการ นำเสนอความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะของบุคลากร
7. ผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรในการใช้ ความรู้ร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วม
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร ได้สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในทุกระดับ
วัฒนธรรมองค์การ					
1. การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเน้นการทำงานเป็นทีมมีการ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
2. บุคลากรยอมรับความคิดเห็น ไม่ปกปิดข้อมูลซึ่งกันและกันมี โอกาสใช้ความรู้ และนำความรู้ ประสบการณ์ถ่ายทอดให้กับ เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ
4. บุคลากรสามารถศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้และเพื่อน ร่วมงาน เพื่อสร้างสรรค์ความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา
5. บุคลากรมีความเชื่อใจกันสามารถเป็นทั้งผู้รับความรู้และผู้ ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้
6. บุคลากรมีความเข้าใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในวิธีการ ของ การจัดการความรู้ สามารถนำไปปฏิบัติในสถานศึกษาได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ยุทธศาสตร์					
1. บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมเพื่อรับทราบ และร่วมแลกเปลี่ยนความรู้เสนอความคิดเห็นในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
2. ผู้บริหารกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความรู้และกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง
3. ผู้บริหารจัดทำ SWOT ANALYSIS เกี่ยวกับสภาพการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร
4. ผู้บริหารกำหนดวิธีการในการติดตามประเมินผลในด้านการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
5. ผู้บริหารจัดทำแผนสนับสนุนการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรที่ชัดเจน
ระบบบริหาร					
1. ผู้บริหารวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมให้กับบุคลากร
2. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ติดตาม ในการทำงานของบุคลากรทุกหน่วยงานสามารถบูรณาการความรู้ร่วมกันได้อย่างราบรื่น
3. โครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีการกำหนด จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและชัดเจนรู้
4. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร โดยการสอนงาน การประชุม และการอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศในการทำงานเพื่อให้เกิดการรับความรู้และการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. บุคลากรสามารถค้นคว้าและศึกษาหาความรู้ได้หลายช่องทางภายในสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด สารสนเทศ ต่างๆ โดยง่าย
7. บุคลากรค้นคว้า ศึกษา และใช้ความรู้โดยไม่มีอุปสรรค

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้
ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาและผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาได้จริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนด “กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เป็นกลยุทธ์หลัก ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย และกลวิธี มีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 1 กลยุทธ์ระบบบริหาร ประกอบด้วย 8 กลวิธี

กลยุทธ์ย่อยที่ 2 กลยุทธ์ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 8 กลวิธี

กลยุทธ์ย่อยที่ 3 กลยุทธ์บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 8 กลวิธี

3. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในด้านความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้

โดยข้อมูลในแบบสอบถามของท่านเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีค่ายิ่ง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ ซึ่งจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน ณ โอกาสนี้

นายชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้
ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. วุฒิการศึกษา
 - ปริญญาตรี
 - ปริญญาโท หรือสูงกว่า
2. ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา จำนวน.....ปี
3. สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา
 - สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ
 - สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้
 - สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง
 - สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก
 - สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 และ 2
4. ประเภทของสถานศึกษา

<input type="radio"/> วิทยาลัยเทคนิค	<input type="radio"/> วิทยาลัยการอาชีพ
<input type="radio"/> วิทยาลัยอาชีวศึกษา	<input type="radio"/> วิทยาลัยเกษตรกรรม
<input type="radio"/> วิทยาลัยสารพัดช่าง	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อกลยุทธ์ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้
ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในด้านความ
เป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบแสดงระดับที่เห็น
ว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ระบบบริหาร										
1. จัดระบบการทำงานสำหรับการแบ่งปันความรู้
2. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่สำหรับการจัดการการแบ่งปันความรู้
3. จัดสรรงบประมาณ/เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการแบ่งปันความรู้
4. จัดระบบให้บริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้แก่บุคลากร
5. จัดให้มีการสื่อสารที่หลากหลายสำหรับการแบ่งปันความรู้
6. จัดให้มีระบบติดตามงาน และนิเทศภายใน
7. จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระดับบุคคล กลุ่มงาน และหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก
8. พัฒนาระบบการประเมินผลการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ
ภาวะผู้นำ										
1. ปฏิบัติตนให้เป็นผู้นำที่ดีในการแบ่งปันความรู้
2. พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเพื่อการแบ่งปันความรู้
3. จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในสถานศึกษา
4. จัดให้มีกิจกรรมให้ความรู้ และให้ความสำคัญในการแบ่งปันความรู้แก่บุคลากร
5. จัดให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ไปศึกษาคูงานหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
6. สร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้กับบุคคลและหน่วยงานอื่นๆภายนอกสถานศึกษา
7. ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้อย่างสม่ำเสมอ
8. จัดให้มีระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



Journal of Science, Technology, and Humanities

Burapha University
 169 Longhard Bangsaen Road
 Amphoe Muang, Chon Buri 20131
 Thailand
 E-mail: journal@buu.ac.th

Editor-in-Chief:
 Professor Suchart Upatham
Managing Editors:
 Somsak Pantuwatana, Ph.D.

October 2, 2009

Chanchai Wongsirasawat
 School of Graduate Studies
 Vocational Administration Program
 Faculty of Industrial Education
 King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang
 Bangkok 10520
 Thailand

Gentlemen:

Subject: Manuscript No: HS 0907-059 Entitle: A proposed strategy for enhancing personnel's knowledge sharing under the Office of Vocational Education Commission"

Please be informed that your paper is accepted for publication in the Journal of Science, Technology, and Humanities issue Volume 7, No.1, January-June 2009.

Yours sincerely,

Somsak Pantuwatana, Ph.D.
 Managing Editor

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครูศาสตร์อุตสาหกรรม งานบริการทางวิชาการและวิจัย โทร. 3720,3722

ที่ ศธ 0524.04(8)/ 46

วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง รับรองผลการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสารศาสตร์อุตสาหกรรม สจล.

เรียน คุณชาญชัย วงศ์สิวสวัสดิ์

ตามที่ท่านได้ส่งบทความ “เรื่อง Factors Affecting on Learning Organization of School at Vocational Education Commission Office in Bangkok Metropolitan ” เพื่อตีพิมพ์ลงในวารสารศาสตร์อุตสาหกรรมนั้น ทางกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณาแล้วว่าบทความของท่านสามารถตีพิมพ์ในวารสารดังกล่าว ได้ในปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เมษายน - กันยายน 2552

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ เคนพันค้อ)
บรรณาธิการ

*The 6th International Conference on Developing Real-Life Learning
Experiences : Technologies for Education*

CERTIFICATE OF APPRECIATION

Chanchai Wongsirasawat

In recognition for your presentation in the 6th International Conference on Developing Real-Life Learning Experiences: Technologies for Education that was held on the campus of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang (KMITL) on August 7-8 , 2008.



Assoc. Prof. Peerawut Suwanjan
Dean, Faculty of Industrial Education, KMITL
ERTE 2008 General Chairperson



Prof. Dr. Edward M. Reeve
Professor, Utah State University
ERTE 2008 Co - Chairperson

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์
วัน เดือน ปี เกิด	1 กรกฎาคม 2518
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	469 ถนนเจ้าคำรพ อำเภอป้อมปราบ กรุงเทพมหานคร 10100
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2537 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเทพศิรินทร์ ปีการศึกษา 2539 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเทพศิรินทร์ ปีการศึกษา 2542 วิทยาศาสตร์ประยุกต์ สาขา ฟิสิกส์อุตสาหกรรม และอุปกรณ์การแพทย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีการศึกษา 2548 วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้